

TUGAS AKHIR

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN SUMBER
DAYA MANUSIA SELAMA *WORK FROM HOME*
MENGUNAKAN METODE *HUMAN RESOURCE
SCORECARD***

(Studi Kasus PT. Charoen Pokphand Indonesia, Tbk cabang Makassar)

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat ujian

Guna memperoleh gelar Sarjana Teknik

pada Fakultas Teknik

Universitas Hasanuddin



OLEH

NURUL NISWA

D22116314

DEPARTEMEN TEKNIK INDUSTRI

FAKULTAS TEKNIK

UNIVERSITAS HASANUDDIN

GOWA

2021

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Tugas Akhir :

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA SELAMA *WORK FROM HOME* MENGGUNAKAN METODE
*HUMAN RESOURCE SCORECARD***

(Studi Kasus PT. Charoen Pokphand Indonesia, Tbk cabang Makassar)

Disusun Oleh :

NURUL NISWA

D221 16 314

Tugas akhir ini diajukan untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan studi guna memperoleh gelar Sarjana Teknik pada Departemen Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin.

Makassar, 19 Agustus 2021

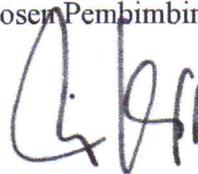
Telah diperiksa dan disetujui oleh :

Dosen Pembimbing I



Dr. Ir. Saiful, S.T., M.T., IPM
NIP. 19810606 200604 1 004

Dosen Pembimbing II



Nilda, S.T., M.IT.
NIP. 19771211 2001112 2 011

Mengetahui,

Ketua Departemen Teknik Industri
Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin



Dr. Ir. Saiful, S.T., M.T., IPM
NIP. 19810606 200604 1 004

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : NURUL NISWA

NIM : D22116314

Judul Skripsi : “ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SELAMA *WORK FROM HOME* MENGGUNAKAN METODE *HUMAN RESOURCE SCORECARD*”

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan Skripsi ini berdasarkan hasil penelitian, pemikiran dan pemaparan asli dari saya sendiri, baik untuk naskah laporan maupun kegiatan yang tercantum sebagai bagian dari Skripsi ini. Jika terdapat karya orang lain, saya akan mencantumkan sumber yang jelas.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini dan sanksi lain sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Hasanuddin.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar tanpa paksaan dari pihak manapun.

Makassar, 19 Agustus 2021

Yang membuat pernyataan,



NURUL NISWA

NIM. D22116314

ABSTRAK

Pandemi covid-19 yang telah tersebar di Indonesia, membuat pemerintah mengeluarkan kebijakan *work from home* (WFH) atau bekerja dari rumah. WFH mengubah sistem kerja organisasi yang semula bertatap muka secara langsung menjadi secara virtual. Perubahan sistem kerja dianggap dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

Secara tidak langsung penerapan WFH berdampak terhadap kinerja organisasi maupun sumber daya manusianya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja manajemen PT. Charoen Pokphand Indonesia, Tbk cabang Makassar khususnya pada sumber daya manusia selama WFH diberlakukan oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil identifikasi sasaran strategis didapatkan 7 KPI. Hasil dari metode *Human Resource Scorecard* (HRSC) yakni terdapat 4 perspektif antara lain perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) ditemukan indikator kinerja prioritas yakni persentase perubahan kinerja sebelum dan setelah pelatihan dan skor kepuasan karyawan. Pengukuran indikator kinerja terhadap pencapaian target menggunakan *Traffic Light System* (TLS) memberikan hasil jika terdapat 2 indikator penilaian yang memenuhi target dan 5 indikator penilaian yang belum mencapai target. Adapun indikator penilaian yang mengalami penurunan yakni pelatihan karyawan. Menggunakan metode *5 whys analysis* diketahui penyebab terjadinya penurunan

indikator penilaian pelatihan karyawan yakni jenis pelatihan yang tidak bisa dilaksanakan secara virtual.

Kata kunci : Pengukuran Kinerja, *Work From Home*, *Human Resource Scorecard*, *Analytical Hierarchy Process*, *Traffic Light System*

ABSTRACT

The covid-19 pandemic has spread in Indonesia, forced the government to issue work from home (WFH) policy. WFH transforms the organization's work system which was originally face-to-face into virtually. The transformation of the work system are considered to affect the performance of the organization.

The implementation of WFH has an impact on the performance of the organization and its human resources. This research aims to analyze the performance of the management of PT Charoen Pokphand Indonesia, Tbk Makassar, especially in human resources during WFH.

Based on the results of the identification, strategic goal obtained 7 KPIs. The result of the human resource scorecard (HRSC) method is that there are 4 perspectives, including financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective.

Using the analytical hierarchy process (AHP) method, priority performance indicators were found, such as changing percentage in performance before and after training also employee satisfaction score. Measurement of performance indicators against target achievement using Traffic Light System (TLS) gives results, if there are 2 assessment indicators reach the target and 5 assessment indicators that have not reached the target. The assessment indicator that has decreased is employee training. Using method 5 whys analysis, it is known that the cause of the decrease in employee training assessment indicators is because the training cannot be implemented virtually.

Keyword : *Performance measurement, Work From Home, Human Resource Scorecard, Analytical Hierarchy Process, Traffic Light System*

KATA PENGANTAR

Dengan menyebut Nama Allah SWT. Segala puji patut kita panjatkan atas kehadiran-Nya karena berkat rahmat dan hidayah-Nya sehingga penyusunan laporan tugas akhir dengan judul **“PENGUKURAN KINERJA DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SELAMA *WORK FROM HOME* MENGGUNAKAN METODE *HUMAN RESOURCE SCORECARD*”** dapat diselesaikan dengan baik. Tulisan ini penulis dedikasikan ter-untuk kedua orang tua tercinta. Tidak luput juga saya berterimakasih kepada beberapa pihak terkait yang telah membantu saya:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Muhammad Arsyad Thaha M.T. sebagai Dekan Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin
2. Bapak Dr. Ir. Saiful, S.T., M.T., IPM sebagai Ketua Departemen Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Dr. Ir. Saiful, S.T., M.T., IPM sebagai pembimbing I tugas akhir yang telah berjasa dan telah meluangkan waktunya dalam membimbing serta membantu penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
4. Ibu Nilda, S.T., M.IT. Sebagai pembimbing II tugas akhir yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan penulis hingga tugas akhir ini bisa selesai.
5. Bapak/Ibu Dosen Departemen Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin yang telah memberikan banyak ilmu, nasehat, dan pengalaman kepada penulis selama menempuh studi di Teknik Industri.

6. Bapak/Ibu Staf Departemen Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin yang telah sangat berjasa dan melayani dengan baik serta membantu segala keperluan administrasi penulis dalam perkuliahan dan kegiatan kampus selama berada di Departemen Teknik Industri.
7. Bapak Baso Alim Bahri sebagai *Manager Human Resource dan General Affair* PT Charoen Pokphand Indonesia, Tbk cabang Makassar yang telah mengizinkan penulis untuk mengambil data dan memberikan informasi yang dibutuhkan penulis.
8. Bapak Randy Utama sebagai staff *Human Resource Department* PT Charoen Pokphand Indonesia, Tbk cabang Makassar yang telah membantu penulis selama pengambilan data.
9. Saudari Virda, Nien, Najlah serta tante Bida yang banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
10. Teman teman yang selalu ada sampai akhir dan selalu memberi bantuan saran dan dukungan yaitu Gisela, Yustika, Ika S, Putri Nur, dan Asta.

Demikian tugas akhir ini, semoga dapat bermanfaat bagi pembacanya terutama yang sedang mengerjakan tugas akhir. Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini masih memiliki banyak kekurangan didalamnya. Oleh karena itu, kritik dan saran yang sifatnya membangun dari pembaca sangat diharapkan untuk kedepannya.

Penulis

Nurul Niswa

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Batasan Penelitian.....	6
1.6 Sistematika Penulisan.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Manajemen Kinerja.....	8
2.2 Pengukuran Kinerja.....	9
2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	13
2.4 <i>Work From Home</i> (WFH).....	16
2.5 Kuesioner.....	17
2.6 <i>Human Resource Scorecard</i> (HRSC).....	18
2.6.1 Arsitektur SDM.....	19
2.6.2 Perspektif HRSC.....	20
2.6.3 Tujuh Langkah Penerapan Peran Strategis SDM.....	23
2.7 <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP).....	26
2.8 <i>Traffic Light System</i> (TLS).....	31
2.9 <i>5 Why Analysis</i>	32
2.10 Penelitian Terdahulu.....	33

BAB III METODOLOGI PENELITIAN	36
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian	36
3.2 Sumber Data	36
3.3 Metode Pengumpulan Data	36
3.4 Prosedur Penelitian	37
3.5 Kerangka Penelitian	42
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	44
4.1 Pengumpulan Data	44
4.2 Pengolahan Data	46
4.2.1 Perancangan Pengukuran Kinerja dengan pendekatan <i>Human Resource Scorecard</i> (HRSC)	46
4.2.2 Pembobotan Kinerja menggunakan <i>Analytics Hierarchy Process</i> (AHP)	51
4.2.3 Pengukuran Kinerja divisi HR menggunakan HRSC, AHP, dan TLS66	
4.2.4 Analisa hasil pengukuran menggunakan metode <i>5 whys analysis</i>	69
BAB V ANALISA DAN PEMBAHASAN.....	71
5.1 Analisis Perancangan Pengukuran Kinerja dengan pendekatan <i>Human Resource Scorecard</i> (HRSC)	71
5.2 Analisis Pembobotan Kinerja menggunakan <i>Analytics Hierarchy Process</i> (AHP)	81
5.3 Analisis Pengukuran Kinerja menggunakan HRSC dan AHP	83
5.4 Analisis hasil pengukuran menggunakan metode <i>5 whys analysis</i>	85
BAB VI PENUTUP	86
6.1 Kesimpulan.....	86
6.2 Saran	87
DAFTAR PUSTAKA	88
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Matrik Perbandingan Berpasangan	28
Tabel 2.2 Tabel Skala Matriks Perbandingan	28
Tabel 2.3 Tabel Indeks Konsistensi Random.....	31
Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu.....	34
Tabel 4.1 Kinerja divisi HR Tahun 2019	45
Tabel 4.2 Peran SDM terhadap Sasaran Strategis	47
Tabel 4.3 HR Deliverables	48
Tabel 4.4 Key Performance Indicator.....	50
Tabel 4.5 Perbandingan Berpasangan antar Perspektif.....	52
Tabel 4.6 Nilai Perbandingan antar Perspektif.....	52
Tabel 4.7 Nilai Perbandingan antar Perspektif.....	53
Tabel 4.8 Rekapitulasi Nilai Normalisasi Perspektif.....	54
Tabel 4.9 Nilai Vektor Prioritas Tiap Perspektif	54
Tabel 4.10 Bobot Perspektif.....	56
Tabel 4.11 Perbandingan Berpasangan antar Sasaran Strategis pada Perspektif Pelanggan	57
Tabel 4.12 Nilai Perbandingan antar Sasaran Strategis pada Perspektif Pelanggan	58
Tabel 4.13 Nilai Perbandingan antar Sasaran Strategis pada Perspektif Pelanggan	58
Tabel 4.14 Rekapitulasi Nilai Normalisasi antar Sasaran Strategis pada Perspektif Pelanggan	59

Tabel 4.15 Nilai Vektor Prioritas antar Sasaran Strategis pada Perspektif Pelanggan	60
Tabel 4.16 Bobot antar Sasaran Strategis pada Perspektif Pelanggan.....	62
Tabel 4.17 Perbandingan Berpasangan antar Sasaran Strategis pada Perspektif Proses Bisnis Internal.....	62
Tabel 4.18 Nilai Perbandingan antar Sasaran Strategis pada Perspektif Proses Bisnis Internal.....	63
Tabel 4.19 Nilai Perbandingan antar Sasaran Strategis pada Perspektif Proses Bisnis Internal.....	63
Tabel 4.20 Rekapitulasi Nilai Normalisasi antar Sasaran Strategis pada Perspektif Proses Bisnis Internal.....	64
Tabel 4.21 Nilai Vektor Prioritas antar Sasaran Strategis pada Perspektif Proses Bisnis Internal.....	64
Tabel 4.22 Bobot antar Sasaran Strategis pada Perspektif Proses Bisnis Internal	66
Tabel 4.23 Rekapitulasi pengukuran kinerja divisi HR	68
Tabel 4.24 Perbandingan Indikator Penilaian pada tahun 2019 dan saat WFH	69
Tabel 5.1 Perbedaan Indikator Penilaian pada tahun 2019 dan saat WFH.....	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Performance Prism.....	12
Gambar 2.2 Lingkungan Manajemen SDM	15
Gambar 2.3 Arsitektur Strategi Sumber Daya Manusia	19
Gambar 2.4 SDM dan Implementasi Strategi	24
Gambar 2.5 Peta Strategis sebagai Penggambaran Nilai Organisasi.....	25
Gambar 2.6 Hirarki 3 Tingkat	28
Gambar 3.1 Prosedur Penelitian	38
Gambar 3.2 Kerangka Penelitian.....	43
Gambar 4.1 Peta Strategis PT. Charoen Pokphand Indonesia, Tbk cabang Makassar	48
Gambar 4.2 Analisis Penurunan Indikator Penilaian Pelatihan Karyawan.....	71

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Secara umum pencapaian visi dan misi perusahaan dilakukan dengan peningkatan serta pemenuhan segala aspek. Perusahaan tidak berfokus hanya pada satu atau dua aspek melainkan seluruh aspek, dimana seluruh aspek diorganisir secara seimbang. Terdapat banyak aspek dalam suatu perusahaan seperti pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia adalah salah satu aspek penting yang mendorong jalannya operasional perusahaan. Priyono (2010) menyatakan bahwa untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM). Secara signifikan, MSDM memberi nilai tambah terhadap kinerja perusahaan. Hal ini juga turut didukung dengan pengembangan sistem sumber daya manusia hingga keputusan manajemen sumber daya manusia yang dikaitkan dengan strategi perusahaan. (Liu dkk., 2007)

Organisasi tengah menghadapi berbagai macam ketidakpastian yang terus meningkat sebagaimana disebut dengan “*grand challenge*”, atau masalah yang sangat signifikan yang biasanya tidak dibatasi oleh perbatasan antarnegara, ekonomi, atau sosial (Eisenhardt dkk., 2016). Masalah-masalah signifikan ini dapat menimbulkan ancaman langsung terhadap vitalitas dan kelangsungan hidup organisasi, mendorong organisasi untuk tetap responsif

dan adaptif ketika mereka mengatur dan mengelola tenaga kerja mereka. Tetapi dengan wabah COVID-19, organisasi menghadapi tantangan besar dengan proporsi yang tak tertandingi, yang memaksa mereka secara langsung mengelola hal yang belum pernah terjadi sebelumnya ketika mereka mengubah tenaga kerja mereka dalam cara teknis, fisik dan sosial-psikologis yang tidak terlihat sebelumnya. (Carnevale dan Hatak, 2020)

Pemerintah berupaya menyusun berbagai macam kebijakan demi terputusnya rantai penyebaran virus Covid-19. Kebijakan ini diterapkan pada setiap bidang industri. Pemerintah lalu mengeluarkan surat edaran Direktur Jenderal Pembinaan Pengawasan Ketenagakerjaan dan Keselamatan dan Kesehatan Kerja Nomor 5/193/as.02.02/iii/2020 tahun 2020 Tentang Kesiapsiagaan dalam menghadapi penyebaran Covid-19 di tempat kerja yang berisi langkah-langkah pencegahan yang dapat diambil. Dalam surat tersebut ditegaskan bahwa perusahaan dapat menghentikan atau mengurangi kegiatan usahanya. Berdasarkan himbauan tersebut maka PT. Charoen Pokphand Indonesia, Tbk cabang Makassar mengeluarkan surat himbauan kepada karyawannya untuk melakukan aktivitas kantor dari rumah atau *work from home* (WFH).

Dijelaskan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara WFH dengan kinerja karyawan yang mana hubungan ini berpola positif dan negatif (Nasution dkk., 2020). Penelitian lainnya dari Hartono dan Rahadi (2021) menerangkan jika kinerja karyawan yang bekerja dari rumah (WFH) pada masa pandemi covid-19 ini menurun kinerjanya secara signifikan

dibandingkan dengan sebelum pandemi terjadi. Hal ini terjadi karena pada masa pandemi ini semua aktivitasnya dilakukan bukan dikantor melainkan tempat-tempat lain salah satunya di rumah.

Melalui penerapan WFH masyarakat menilai bahwa bekerja dirumah memang akan sangat memudahkan mereka, tetapi hal tersebut tidak terlepas dari sistem pekerjaan yang semakin menyulitkan. Tidak semua orang dapat bekerja maksimal dengan penerapan WFH. Salah satu kerugian WFH adalah kehilangan motivasi kerja. Alasannya cukup beragam, misalnya suasana kerja tidak seperti yang diharapkan, suasana rumah tidak seperti kantor, terdistraksi oleh media sosial dan hiburan lainnya, dan sebagainya (Purwanto, 2020).

Dengan adanya penerapan WFH, terdapat beberapa hal yang perlu berubah untuk menyesuaikan situasi kerja yang baru. Seperti perusahaan melakukan perekrutan dan seleksi secara virtual hingga pelatihan karyawan yang dilaksanakan secara virtual yang sebelumnya dilakukan dengan tatap muka secara langsung. Penerapan ini semakin perlu dipahami pengaruhnya terhadap kinerja manajemen maupun karyawan dikarenakan terdapat perubahan sistem kerja. Pengukuran kinerja dapat menjadi solusi yang tepat untuk mengukur dampak perubahan sistem kerja tersebut.

Adapun metode yang digunakan oleh PT. Charoen Pokphand Indonesia, Tbk cabang Makassar dalam mengukur kinerja adalah *key performance indicator* (KPI). Menurut Savkin (2011), metode KPI berfokus pada perancangan ukuran kinerja tanpa mempertimbangkan visi misi

perusahaan. Dari beberapa pilihan metode maka terpilih metode *Human Resource Scorecard* (HRSC) yang merupakan turunan dari metode *Balance Scorecard* (BSC). Menurut Savkin (2011) dan Norton (2016) metode BSC dirancang berdasarkan visi misi perusahaan dan dapat berintegrasi dengan pengukuran kinerja yang telah diterapkan oleh perusahaan.

Hasil integrasi dari metode HRSC dan KPI yang dimiliki perusahaan menghasilkan beberapa kriteria dan sub kriteria. Untuk mengukur kepentingan kriteria tersebut maka digunakan metode *analytics hierarchy process* (AHP). AHP berfungsi untuk memberikan bobot penilaian terhadap kriteria dan sub kriteria yang akan digunakan sebagai faktor penilaian. (Saaty dan Vargas, 2012). Kedepannya, hasil pengukuran dapat terbaca secara sederhana menggunakan metode *traffic light system* (TLS) yang menampilkan warna berdasarkan tingkat pencapaian dari suatu kriteria. Selanjutnya, apabila terdapat kriteria yang perlu dievaluasi maka sebaiknya dilakukan penelusuran akar masalahnya. Jing (2008) menjelaskan bahwa terdapat lima metode untuk mengidentifikasi akar masalah salah satunya adalah *5 why analysis*. Metode ini menganalisis data sederhana tetapi tetap efisien, hal ini menjadi pertimbangan dikarenakan kesesuaian data yang dimiliki dengan data yang mampu diolah metode *5 why analysis*.

Berdasarkan permasalahan ini, maka perlu dilakukan analisa kinerja pada manajemen sumber daya manusia atau divisi HR PT. Charoen Pokphand Indonesia, Tbk cabang Makassar selama WFH menggunakan

metode HRSC, AHP, TLS dan *5 why analysis* sehingga kedepannya dapat dilakukan evaluasi dan peningkatan kinerja divisi HR jika diperlukan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah bagaimana mengukur kinerja divisi HR selama WFH dengan pendekatan *Human Resource Scorecard* (HRSC), metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Traffic Light System* (TLS) serta menganalisis hasil pengukuran kinerja menggunakan *5 whys analysis*.

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) Divisi HR dengan pendekatan *Human Resource Scorecard* (HRSC)
2. Menghitung bobot indikator kinerja menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)
3. Mengukur kinerja manajemen sumber daya manusia selama WFH menggunakan pendekatan *Human Resource Scorecard* (HRSC), *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Traffic Light System* (TLS).
4. Menganalisis hasil pengukuran kinerja manajemen sumber daya manusia menggunakan metode *5 whys analysis*.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan
 - a. Perusahaan mengetahui pencapaian kinerja divisi HR selama WFH setelah dilakukan pengukuran dengan pendekatan *Human Resource Scorecard* (HRSC)

- b. Perusahaan menyusun strategi baru guna peningkatan kinerja divisi HR sesuai dengan indikator yang mempengaruhi kinerja sumber daya

2. Bagi Perkembangan Ilmu

- a. Sumber informasi untuk penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan kinerja divisi HR selama WFH
- b. Menambah pengetahuan penulis mengenai cara pengukuran kinerja divisi HR dengan metode *Human Resource Scorecard* (HRSC), metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Traffic Light System* (TLS).

1.5 Batasan Penelitian

Batasan masalah yang digunakan dalam penulisan tugas akhir ini adalah masalah kinerja divisi HR PT. Charoen Pokphand Indonesia, Tbk cabang Makassar selama WFH. Pengukuran kinerja tersebut menggunakan pendekatan *Human Resource Scorecard* (HRSC), *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Traffic Light System* (TLS). Lalu hasil pengukuran tersebut dianalisis menggunakan metode *5 whys analysis*. Adapun yang menjadi objek penelitiannya adalah kinerja manajemen HR terhadap sumber daya manusia maupun terhadap perusahaan selama masa WFH atau kerja dari rumah diberlakukan oleh perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan. Dalam bab ini dibahas tentang masalah yang dihadapi dan tujuan diadakannya penelitian ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Berisi tentang landasan teori berhubungan dengan penelitian ini serta hasil penelitian terdahulu mengenai pengukuran kinerja divisi HR.

BAB III METODE PENELITIAN

Berisi mengenai metode metode penelitian yang akan digunakan serta tempat dan waktu pengumpulan data, sumber data, jenis data, prosedur penelitian dan kerangka penelitian.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Berisi mengenai proses pengumpulan data serta proses mengolah data yang telah dikumpulkan. Data diperoleh antara lain profil dan visi misi perusahaan. Data yang diperoleh lalu diolah menggunakan metode HRSC, AHP dan TLS serta dianalisis dengan metode *5 whys analysis*.

BAB V ANALISA DAN PEMBAHASAN

Berisi mengenai analisis hasil pengolahan data beserta dengan pembahasan mengenai hasil analisis tersebut.

BAB VI PENUTUP

Berisi kesimpulan sebagai jawaban dari tujuan penelitian yang ditetapkan diawal serta terdapat saran untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Kinerja

Kinerja dalam bahasa Inggris adalah *performance*, dijelaskan oleh Rivai (2005) bahwa kinerja merupakan hasil atau tingkat kesuksesan seseorang secara keseluruhan pada periode tertentu didalam menjalankan tugas dibandingkan dengan bermacam kemungkinan misalnya standar kerja yang dihasilkan dan sasaran yang telah ditentukan terlebih dulu dan telah disepakati secara bersama.

Manajemen kerja/kinerja bertanggung jawab untuk menyediakan kinerja program peningkatan untuk perusahaan secara keseluruhan, serta memastikan sistem kinerja karyawan individu. Filosofi dari manajemen kinerja harus konsisten di seluruh organisasi, tetapi ini disesuaikan untuk kebutuhan masing-masing departemen atau individu. Manajemen kinerja mencakup perencanaan bekerja, menetapkan tujuan, menawarkan umpan balik, ulasan kinerja, dan sebagainya. (Lindholm dkk., 2012)

Banyak pendapat yang menyatakan bahwa evaluasi merupakan bagian yang paling penting dari manajemen kinerja, padahal perencanaanlah yang sebenarnya paling penting. Sebab, evaluasi hanyalah melihat ke belakang. Perencanaan melihat ke depan untuk mengoptimalkan kinerja di masa mendatang, bukan menganalisis kinerja yang aktual. Perencanaan kinerja adalah sebuah proses di mana pekerja dan manajer bekerja sama untuk menentukan apa yang seharusnya dilakukan oleh pekerja pada periode

waktu tertentu yang akan datang, dan apa yang diformulasikan sebagai kinerja yang sukses. (Bukit dkk., 2017)

Peningkatan kinerja secara organisasi dapat dilakukan melalui pengawasan pelaksanaan tata kelola perusahaan yang menegaskan hubungan dan kerjasama dalam organisasi yang dituangkan dalam suatu struktur organisasi. (Mardatillah dkk., 2013)

2.2 Pengukuran Kinerja

Ketika membicarakan kinerja, biasanya berfikir tentang dimensi baik-buruk. Artinya, apabila seseorang memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar atau kriteria yang telah dibakukan oleh organisasi, maka kinerja yang dimiliki orang tersebut tergolong baik, jika tidak, berarti berkinerja buruk. (Priyono, 2010)

Penilaian kinerja dalam manajemen sumber daya manusia bermanfaat dalam mengevaluasi kinerja, mengembangkan dan memotivasi karyawan. Penilaian kinerja digunakan untuk memverifikasi bahwa karyawan memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan, dan untuk membantu karyawan mengelola kinerjanya. (Sugijono, 2015)

Handoko (1987) menyatakan bahwa penilaian kerja (*performance appraisal*) adalah proses dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan-balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Artinya penilaian kerja merupakan suatu

tahapan-tahapan yang dilakukan untuk melakukan penilaian terhadap hasil kerja karyawan.

Kinerja-kinerja yang banyak digunakan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia antara lain produktivitas tenaga kerja, efisiensi, kepuasan kerja, komitmen, tingkat perputaran karyawan (*turnover index*), absensi dan kepemimpinan. (Dyer dan Reeves, 1995)

Jenis pengukuran kinerja pada organisasi atau manajemen yakni:

2.3.1 *Key Performance Indicators* (KPI)

Key Performance Indicator (KPI) adalah indikator yang berfokus pada aspek kinerja organisasi yang paling penting bagi keberhasilan organisasi saat ini dan di masa depan. KPI masih jarang diketahui pada organisasi entah karena hal tersebut mungkin belum diakui oleh tim manajemen saat ini. (Parmenter, 2015)

Terdapat tujuh karakteristik KPI, yaitu (Parmenter, 2015):

- a. Ukuran nonfinansial (tidak dinyatakan dalam dolar, yen, pound, euro dan sebagainya)
- b. Ukuran kekerapan (misalnya, harian atau 24 jam/7 hari)
- c. Ditindaklanjuti oleh CEO atau tim manajemen senior
- d. Semua staf harus memahami pengukuran dan tindakan koreksi
- e. Baik individu maupun tim ikut bertanggung jawab
- f. Berpengaruh signifikan (misalnya: berpengaruh hamper pada inti semua faktor kunci keberhasilan)

g. Berpengaruh positif (misalnya: mempengaruhi ukuran kinerja yang lain secara positif).

Terdapat 4 kriteria dasar yang harus dipenuhi sebelum suatu organisasi dapat menyatakan bahwa mereka telah mengimplementasikan KPI ke dalam aktivitas operasional mereka.

Kriteria tersebut adalah (Parmenter, 2015):

- a. Kolaborasi antara karyawan, tim, supplier dan pelanggan
- b. Desentralisasi dari level manajemen sampai level operasional
- c. Integrasi atau keterkaitan antara ukuran, laporan dan tindakan
- d. Hubungan KPI \leftrightarrow strategi.

Untuk mengimplementasikan KPI, membutuhkan suatu proses sistem yang saling terkait, baik itu dari lingkungan organisasi sendiri seperti karyawan, manager, pemegang saham dan dari pihak-pihak luar seperti pelanggan dan supplier. Parmenter menitik beratkan kepada laporan yang harus tepat waktu, efisien, dan fokus terhadap peningkatan pengambilan keputusan. Kaplan dan Norton merekomendasikan agar tidak memakai lebih dari 20 parameter dalam KPI. Hope dan Fraser menyarankan penggunaan parameter kurang dari 10. (Parmenter, 2015)

2.3.2 *Balance Scorecard*

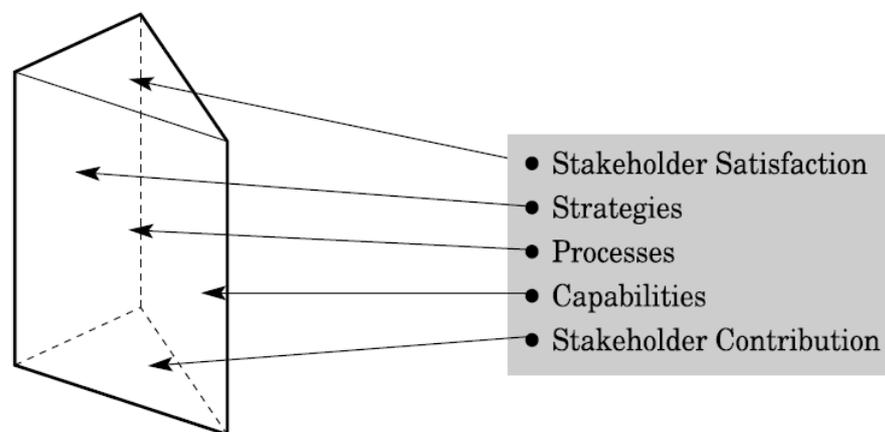
Balanced scorecard merupakan metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perpektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan,

perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. (Kaplan dan Norton, 1996)

Lebih dari itu *balanced scorecard* juga memberikan penawaran kepada perusahaan akan pencapaian atas keunggulan yang kompetitif karena dengan terukurnya seluruh aspek organisasi secara komprehensif dan seimbang akan dapat memotivasi “*breakthrough improvement*” di berbagai bidang seperti: produk, proses, pengguna, dan pengembangan pasar. (Gunawan, 2000)

2.3.3 *Performance Prism*

Performance prism adalah pengukuran pada kinerja perusahaan yang mempertimbangkan pada sisi stakeholder perusahaan. *Performance prism* terdiri dari lima sisi yang saling berhubungan, menggunakan nilai filosofi dari sebuah bangun prisma yang memiliki 5 sisi dimana sisi pertama adalah kepuasan stakeholder, sisi kedua adalah strategi, sisi ketiga adalah proses, sisi keempat adalah kapabilitas, dan sisi kelima adalah kontribusi stakeholder. (Neely dkk., 2002)



Gambar 2.1 Kerangka *Performance Prism*
(Sumber: Neely dkk., 2002, hal. ix)

2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai 'input' untuk diubah menjadi 'output' berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digurunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Diantara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting (Priyono, 2010).

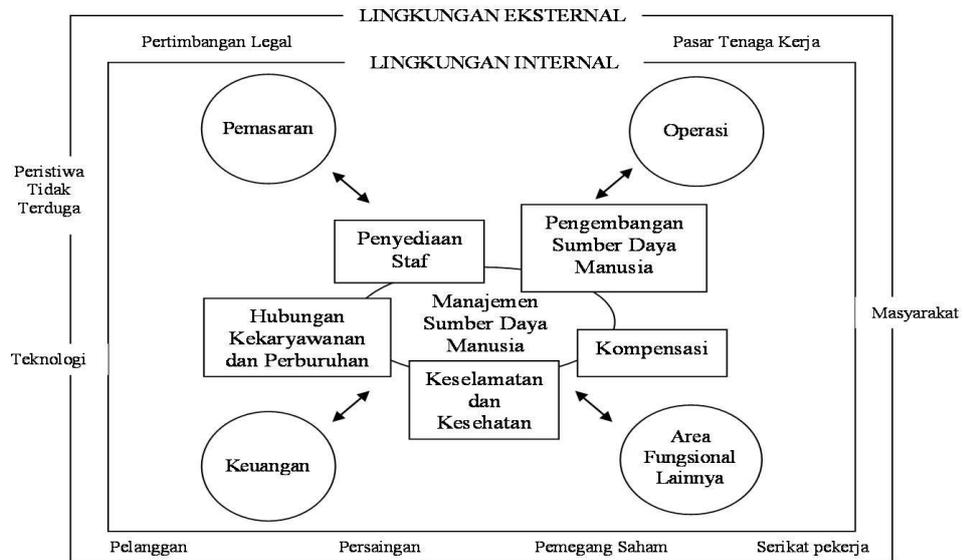
Keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil bukan semata - mata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang berperan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan. Kontunuitas pembangunan yang dilakukan sekarang di negara kita, betapa pun hanya dapat dipertahankan bila kualitas SDM yang ada mendapat perhatian serius baik dari pemerintah maupun dari kalangan swasta (Bukit dkk., 2017). Sejak manajemen sumber daya manusia memiliki dampak besar pada kinerja industri dan karenanya produktivitas dan kinerja organisasi sangat penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa strategi perusahaannya sedemikian rupa sehingga memberikan ruang lingkup untuk pertumbuhan dan pengembangan personel dalam organisasi. Perusahaan-perusahaan itulah yang mendukung dan melengkapi konsep perencanaan strategis antara organisasi dan masyarakat dalam hubungannya dengan

sumber daya lainnya, yang bisa dilihat dalam waktu jangka panjang, serta proaktif dalam pembuatan kebijakan perusahaan. (Abratt, 1983)

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Konsekuensinya para manajer di setiap tingkatan harus melibatkan diri mereka dengan MSDM. Orang-orang yang terlibat dalam manajemen sumber daya manusia mengembangkan dan bekerja melalui system MSDM yang terintegrasi. Terdapat lima area fungsional dikaitkan dengan MSDM yang efektif yakni (Mondy, 2011):

- a. Penyediaan staf
- b. Pengembangan sumber daya manusia.
- c. Kompensasi
- d. Keselamatan dan kesehatan
- e. Hubungan ke karyawan dan perburuhan

Serangkaian faktor yang mempengaruhi kinerja dari aktivitas MSDM terdiri dari faktor internal dan eksternal yang didefinisikan sebagai Lingkungan MSDM. Berikut bagan ruang lingkup dari lingkungan MSDM (Mondy, 2011):



Gambar 2.2 Lingkungan Manajemen SDM
Sumber (Mondy, 2011, hal. 63)

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, 2010):

- a. 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 pekerjaan secara legal.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.

- d. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- e. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

2.4 *Work From Home (WFH)*

Karyawan saat ini berusaha untuk mengatasi permasalahan industrialisasi dengan menetapkan langkahnya sendiri dalam pekerjaan, mengurangi pengawasan, lebih banyak berkreasi, peluang untuk inovasi, kepuasan dan pengakuan pribadi, tanggung jawab diri, identitas gender dan harga diri, dan bekerja dari rumah akan menjadi utama perubahan pola pikir karyawan abad berikutnya. Manajer sumber daya manusia harus mulai mengantisipasi hal ini serta merombak alat dan teknik manajemen mereka sehingga tidak kehilangan relevansinya. (Kumar dan Aithal, 2016)

Berdasarkan hasil penelitian dari Setiawan (2020) kinerja pegawai selama wabah pandemik covid-19 terjadi dipengaruhi sebesar 36.9% oleh waktu gilir kerja, sedangkan sisanya sebesar 63.1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas di penelitiannya. Dari perhitungan faktor pendukung dalam waktu gilir kerja, aspek individu memiliki pengaruh terbesar terhadap waktu gilir kerja yaitu 73.1 % dibandingkan dengan aspek lingkungan kerja dan keselamatan kesehatan kerja.

WFH jelas terbukti memberikan perubahan besar dalam budaya organisasi dan produktivitas kerja di Indonesia. Temuan ini tentu akan menjadi tujuan studi lebih lanjut untuk mengeksplorasi lebih dalam tentang

konsep WFH dan dampaknya terhadap organisasi yang lebih luas. WFH mungkin dapat diterapkan secara efektif pada organisasi yang sudah memiliki fasilitas kerja yang baik tetapi WFH tidak dapat diterapkan untuk semua bidang pekerjaan yang sangat tergantung pada layanan langsung kepada konsumen seperti pekerja kesehatan, manufaktur dan juga transportasi. (Mustajab dkk., 2020)

2.5 Kuesioner

Kuesioner merupakan alat pengumpulan data primer dengan metode survei untuk memperoleh opini responden. Kuesioner dapat digunakan untuk memperoleh informasi pribadi misalnya sikap, opini, harapan dan keinginan responden. Idealnya semua responden mau mengisi atau lebih tepatnya memiliki motivasi untuk menyelesaikan pertanyaan ataupun pernyataan yang ada pada kuesioner penelitian. 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)

Kuesioner dapat didistribusikan kepada responden dengan cara (Pujihastuti, 2010):

- a. Langsung oleh peneliti (mandiri)
- b. Dikirim lewat pos (*mailquestionair*)
- c. Dikirim lewat komputer misalnya surat elektronik (e-mail).

Kuesioner dapat digunakan untuk memperoleh informasi pribadi misalnya sikap, opini, harapan dan keinginan responden. Idealnya semua

responden mau mengisi atau lebih tepatnya memiliki motivasi untuk menyelesaikan pertanyaan ataupun pernyataan yang ada pada kuesioner penelitian. (Pujihastuti, 2010)

2.6 *Human Resource Scorecard (HRSC)*

Menurut Sitawati (2009), *Human Resources Scorecard (HRSC)* adalah suatu alat untuk mengukur dan mengelola kontribusi strategik dari peran *human resources* dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi perusahaan. HRSC adalah pendekatan yang digunakan dengan sedikit memodifikasi dari model *balanced scorecard* awal yang saat ini paling umum digunakan pada tingkat korporasi yang di fokuskan pada strategi jangka panjang dan koneksi yang jelas pada hasil bisnisnya.

Human resource scorecard memberikan manfaat sebagai berikut (Becker dkk., 2001):

- a. Membantu memperjelas perbedaan antara *human resource doables* dan *human resource deliverables*
- b. Memungkinkan untuk mengontrol biaya dan menciptakan nilai.
- c. Mengukur *leading indicators*.
- d. Memampukan profesional sumber daya manusia mengelola tanggung jawabnya yang strategis.
- e. Menilai kontribusi SDM untuk implementasi strategi dan pada akhirnya sampai ke *bottom line*.
- f. Fleksibel.

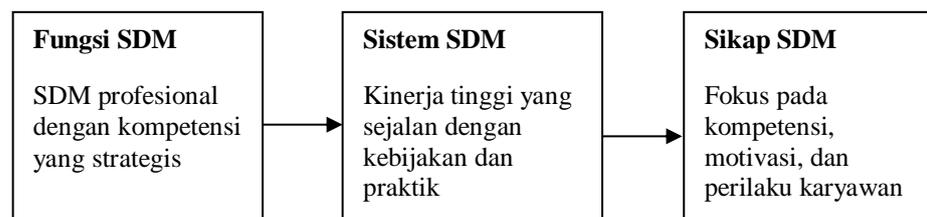
Beberapa langkah dalam pendekatan HRSC untuk menggambarkan bagaimana *HiTech* mungkin mulai mengembangkan sistem pengukuran sumber daya manusianya (Becker dkk., 2001):

- a. Mengidentifikasi Hasil Kerja SDM
- b. Sistem Kerja Berperforma Tinggi
- c. Mengidentifikasi Penyelarasan Sistem SDM
- d. Mengidentifikasi Ukuran Efisiensi SDM

Terdapat beberapa komponen di dalam penggunaan metode HRSC yakni sebagai berikut:

2.6.1 Arsitektur SDM

Menurut Becker, dkk (2001), dasar dari peran sumber daya manusia yang strategis terdiri dari tiga dimensi rantai nilai (*value chain*) yang dikembangkan oleh arsitektur sumber daya manusia perusahaan, yaitu fungsi, sistem dan perilaku karyawan. Arsitektur SDM dapat dilihat pada Gambar 2.2



Gambar 2.3 Arsitektur Strategi Sumber Daya Manusia
(Sumber: Becker dkk., 2001, hal. 34)

1. Fungsi SDM (*The HR Function*)

Dasar penciptaan nilai strategi sumber daya manusia mengelola infrastruktur untuk memahami dan mengimplementasikan strategi

perusahaan. Biasanya profesi dalam fungsi sumber daya manusia diharapkan dapat mengarahkan usaha ini.

2. Sistem SDM (*The HR System*).

Sistem sumber daya manusia adalah unsur utama yang berpengaruh dalam sumber daya manusia strategis. Model sistem ini yang disebut sebagai *high performance work system (HPWS)*. Dalam HPWS setiap elemen pada sistem sumber daya manusia dirancang untuk memaksimalkan seluruh kualitas *human capital* melalui organisasi.

3. Perilaku SDM (*Employee Behaviour*)

Peran sumber daya manusia yang strategis akan memfokuskan pada produktivitas perilaku karyawan dalam organisasi. Perilaku strategis adalah perilaku produktif yang secara langsung mengimplementasikan strategi perusahaan.

2.6.2 Perspektif HRSC

Secara diagram HRSC terdiri dari empat perspektif yaitu: *finansial perspective*, *customer perspective*, *internal business processes perspective*, dan *learning dan growth perspective*. Perspektif yang dimaksud disini berarti fokus pandangan, perspektif ini digunakan untuk menyusun key performance indicator. KPI tersebut harus mampu menjawab 4 pertanyaan perspektif berikut (Kaplan dan Norton, 1996):

a. *Finansial perspective: How should we appear to our stakeholders?*

- b. *Customer perspective: How should we appear to our customers?*
- c. *Internal business processes perspective: What processes must we excel at?*
- d. *Learning and growth perspective: How can we sustain our ability to change and improve?*

Penjelasan untuk masing-masing pespektif adalah sebagai berikut:

a. *Finansial Perspective* (Perspektif Finansial)

Perspektif finansial dalam HRSC menggariskan upaya yang harus dilakukan untuk dapat berhasil secara keuangan, dan bagaimana kinerja kita secara keuangan di nilai. Keuangan organisasi dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu jangka pendek dan jangka panjang. Dalam pendekatan keuangan yang bertujuan jangka pendek, strategi yang digunakan adalah strategi peningkatan produktifitas dapat optimal. Strategi produktifitas ini dapat dicapai dengan perbaikan struktur biaya dan pemaksimalan utilitas aset, sedangkan pendekatan keuangan jangka panjang dilakukan dengan strategi khusus yang disebut strategi pertumbuhan. Strategi ini meliputi tiga hal utama yaitu; peningkatan pendapatan, peningkatan penggunaan aset yang dimiliki dan peningkatan struktur modal.

b. *Customer perspective* (Perspektif pelanggan)

Perspektif pelanggan dalam HRSC mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh organisasi untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang

telah dipilih ini mencerminkan keberadaan pelanggan tersebut sebagai sumber pendapatan organisasi. Perspektif pelanggan memudahkan perusahaan untuk mensejajarkan hasil konsumen inti mereka mengenai kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas untuk target konsumen dan pangsa pasar.

c. *Internal business processes perspective* (Perspektif proses bisnis internal)

Perspektif proses bisnis internal merupakan serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis secara internal yang kerap disebut dengan rantai nilai (*value chain*). Aktivitas ini menggambarkan bagaimana suatu organisasi melakukan tahapan-tahapan aktivitas dalam menghasilkan produk atau jasa untuk Pelanggan-nya. Dalam perspektif ini, dilakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan baik pimpinan maupun bawahan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi Pelanggan dan juga para stakeholder lainnya. Menurut Kaplan dan Norton (1996) setiap bisnis mempunyai tatanan proses yang unik untuk menciptakan nilai untuk konsumen dan memproduksi hasil keuangannya. Model ini meliputi tiga proses bisnis yaitu *innovation*, *operations*, *post sale service*.

d. *Learning and growth perspective* (Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)

Perspektif yang terakhir dalam HRSC adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kaplan dan Norton (1996) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif diatas dan tujuan perusahaan.

2.6.3 Tujuh Langkah Penerapan Peran Strategis SDM

Untuk mengimplementasikan sasaran strategis divisi HR terhadap pengukuran kinerja SDM maka terdapat 7 langkah yang perlu dilakukan oleh perusahaan yakni (Becker dkk., 2001):

1. Definisikan Strategi Bisnis secara Jelas

Dalam praktiknya, strategi perusahaan perlu diperjelas. Hal ini dikarenakan karyawan sering mendapatkan pernyataan yang kabur mengenai visi dan misi perusahaan. Kuncinya adalah menjabarkan sasaran perusahaan secara jelas agar karyawan dapat memahami peran mereka dan mengetahui bagaimana mengukur keberhasilannya dalam mencapai sasaran perusahaan.

2. Bangun sebuah Kasus Bisnis untuk SDM sebagai Aset Strategis

Pada langkah ini, pihak manajemen sumber daya manusia perlu membangun kasus bisnis yang jelas tentang mengapa dan

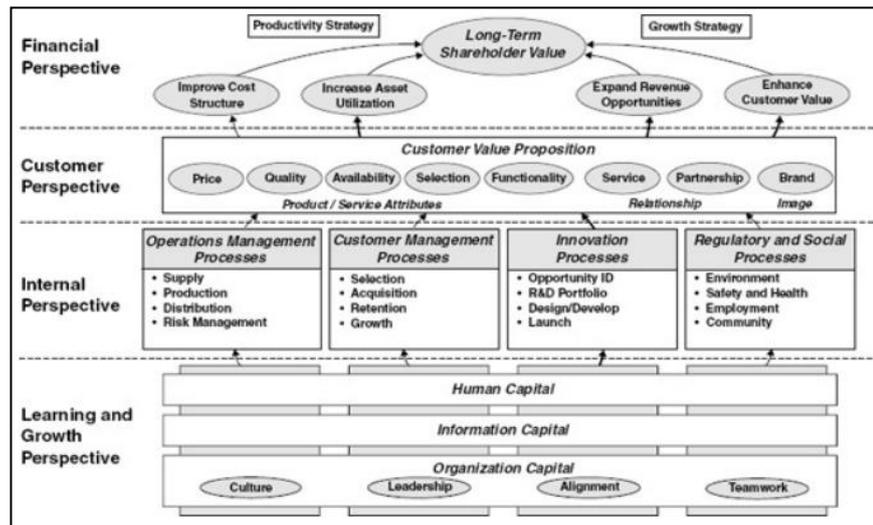
bagaimana SDM dapat mendukung strategi perusahaan. Gambar 2.4 menggambarkan kasus bisnis berdasarkan survei yang berhasil dilaksanakan.



Gambar 2.4 SDM dan Implementasi Strategi
 ((Becker dkk., 2001, hal. 42)

3. Ciptakan Peta Strategi

Keempat perspektif dalam HRSC yakni: *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning dan growth perspective* memiliki hubungan sebab-akibat dalam mencapai tujuan organisasi. Hubungan sebab akibat ini mencerminkan peta strategi organisasi atau *strategy map*. (Kaplan dan Norton, 2004)



Gambar 2.5 Peta Strategis sebagai Penggambaran Nilai Organisasi (Kaplan dan Norton, 2004, hal. 9)

Peta strategi memudahkan organisasi untuk mengkomunikasikan keseluruhan strateginya kepada seluruh anggota organisasi dalam rangka pemahaman demi suksesnya pencapaian tujuan organisasi. Unit organisasi yang menyusun peta strategi adalah unit organisasi yang mendefinisikan visi dan misinya dengan jelas serta memiliki proses manajemen yang lengkap (sumber daya, proses internal, dan keluaran). (Satria, 2010)

4. Identifikasi HR *Deliverables* di dalam Peta Strategi

HR *Deliverables* merupakan titik pertemuan antara SDM dan implementasi strategi perusahaan yang meliputi 2 kategori yakni *performance driver* (pendorong kinerja) dan *enablers* (yang memungkinkan kinerja berlangsung). Untuk menjalankan langkah ini, pemimpin perusahaan perlu menentukan dengan baik yang mana termasuk *performance driver* dan HR *enablers*. (Becker dkk., 2001)

5. Menyelaraskan “Arsitektur” SDM dan HR *Deliverables*

Setelah menentukan HR *Deliverables*, maka selanjutnya adalah menyesuaikan HR *Deliverables* dengan arsitektur SDM yang dimiliki oleh divisi SDM yakni fungsi SDM, sistem SDM, dan perilaku SDM. (Becker dkk., 2001)

6. Desain Sistem Pengukuran SDM Strategis

Setelah menyelaraskan antara arsitektur SDM dan HR *Deliverables*, langkah selanjutnya adalah menetapkan ukuran ukuran strategis dalam hal ini indikator penilaian atau *key performance indicator*. (Becker dkk., 2001)

7. Mengimplementasikan Manajemen melalui Pengukuran

HR *Scorecard* yang benar benar diimplementasikan maka akan lebih dari sekedar memenuhi target perusahaan, melainkan hasil pengukurannya menjadi dasar untuk mengelola SDM sebagai aset strategis perusahaan.

2.7 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Menurut Saaty dan Vargas (2012) metode AHP membantu memecahkan persoalan yang kompleks dengan menstrukturkan suatu hierarki kriteria, pihak yang berkepentingan, hasil dan dengan menarik berbagai pertimbangan guna mengembangkan bobot atau prioritas. Fungsi dari AHP adalah memberikan bobot penilaian terhadap faktor-faktor yang diturunkan tupoksi yang akan digunakan sebagai faktor penilaian.

Analytical hierarchy process digunakan sebagai metode pemecahan masalah dibanding dengan metode yang lain karena alasan-alasan berikut:

- a. Struktur yang berhierarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada sub kriteria yang paling dalam.
- b. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi sebagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh pengambil keputusan

Dalam metode AHP dilakukan langkah-langkah yang harus dilakukan sebagai berikut (Saaty dan Vargas, 2012):

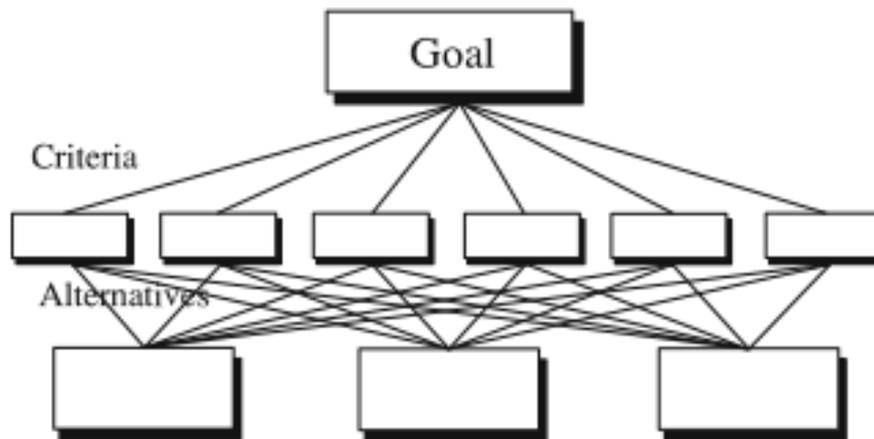
- a. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan

Dalam tahap ini kita berusaha menentukan masalah yang akan kita pecahkan secara jelas, detail dan mudah dipahami. Dari masalah yang ada kita coba tentukan solusi yang mungkin cocok bagi masalah tersebut.

- b. Membentuk struktur hirarki yang diawali dengan tujuan utama

Setelah menyusun tujuan utama sebagai level teratas akan disusun level hirarki yang berada dibawahnya yaitu kriteriakriteria yang cocok untuk mempertimbangkan atau menilai alternatif tersebut. Tiap kriteria mempunyai intensitas yang berbeda beda.

Hirarki paling atas, menuju pada fokus, terdiri dari satu elemen, yang menjadi tujuan yang menyeluruh. Elemen yang mempengaruhi keputusan disebut sebagai kriteria, yang menunjukkan tingkat hirarki yang lebih awal, yang mungkin memiliki beberapa elemen.



Gambar 2.6 Hirarki 3 Tingkat
(Sumber: Saaty dan Vargas, 2012, hal. 3)

- c. Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya

Tabel 2.1 Matrik Perbandingan Berpasangan

C	A1	A2	A3	...	An
A1	A11	A12	A13	...	A1n
A	A21	A22	A23	...	A2n
...
An	An1	An2	An3	...	Ann

Sumber: (Saaty dan Vargas, 2012, hal. 6)

- d. Mendefinisikan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah penilai seluruhnya sebanyak $n \times [(n-1)/2]$ buah, dengan n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.

Tabel 2.2 Tabel Skala Matriks Perbandingan

Intensitas Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
2	Lemah	
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari pada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya
4	Cukup	
5	Elemen yang satu lebih penting dari pada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya

6	Kuat	
7	Satu elemen jelas lebih penting dari pada elemen lainnya	Satu elemen yang kuat dikosong dan dominan terlihat dalam praktek
8	Sangat Kuat	
9	Satu elemen mutlak penting dari pada elemen lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
Kebalikan	Jika untuk aktivitas I mendapat satu angka dibanding dengan aktivitas J, maka J memiliki nilai kebalikannya dibanding dengan I	

Sumber: (Saaty dan Vargas, 2012, hal. 6)

- e. Menghitung nilai Eigen dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.

Menghitung nilai/bobot untuk masing-masing kriteria yang terletak pada segitiga bawah dengan cara membagi setiap elemen dengan perbandingan yang ada pada segitiga atas. Atau dengan kata lain, nilai/bobot dari segitiga bawah merupakan perbandingan kebalikan dari segitiga atas.

Hitung matriks normalisasi dengan cara:

- 1) Jumlahkan nilai-nilai dari setiap kolom pada matriks (total kolom).
- 2) Kemudian bagi nilai-nilai untuk setiap kolom dengan nilai total kolom, sehingga diperoleh nilai masing-masing matriks normalisasi untuk setiap elemen.
- 3) Hitung nilai vektor prioritas dengan cara, menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris nilai matriks normalisasi dan membaginya dengan jumlah elemen.
- 4) Langkah selanjutnya adalah melakukan pengukuran konsistensi untuk memperoleh pertimbangan dengan konsistensi yang rendah (dalam hal ini, nilai *consistency ratio* ≤ 0.1). Untuk mengukur konsistensi, langkah yang harus dilakukan adalah menghitung:

- a) Menghitung *Principal Eigen Value* (λ_{max}), dengan cara menjumlahkan hasil perkalian antara nilai pada kolom Priority Vektor dengan nilai vektor eigen yang dinormalkan.
- b) Menghitung Consistency Index (CI) dengan persamaan:

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

Keterangan:

λ_{max} : *Principal Eigen Value*

n : Jumlah kriteria/elemen

CI : *Consistency Index*

- c) Hitung nilai *Consistency Ratio* (CR) untuk menentukan batas toleransi ketidak konsistenan dengan persamaan:

Keterangan:

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

CR : Consistency Ration

CI : Consistency Index

RI : Random Index

Jika $CI = 0$, maka hierarki konsisten

Jika $CR < 0.1$, maka hierarki cukup konsisten

Jika $CR > 0.1$, maka hierarki sangat tidak konsisten

Untuk menentukan nilai sebuah *Random Index* (RI), Saaty telah menentukan skalanya sesuai dengan banyaknya kriteria yang digunakan. Berikut ini adalah nilai untuk RI:

Tabel 2.3 Tabel Indeks Konsistensi Random

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Random consistency index (R.I)	0	0	0.52	0.89	1.11	1.25	1.35	1.40	1.45	1.49

Sumber: (Saaty dan Vargas, 2012) hal. 9

- f. Mengulangi langkah 3, 4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki

Menghitung faktor eigen dari setiap matriks perbandingan berpasangan yang merupakan bobot setiap elemen untuk penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hirarki terendah sampai mencapai tujuan. Penghitungan dilakukan lewat cara menjumlahkan nilai setiap kolom dari matriks, membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matriks, dan menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan rata-rata.

- g. Memeriksa konsistensi hirarki

Yang diukur dalam AHP adalah rasio konsistensi dengan melihat indeks konsistensi. Konsistensi yang diharapkan adalah yang mendekati sempurna agar menghasilkan keputusan yang mendekati valid. Walaupun sulit untuk mencapai yang sempurna, rasio konsistensi diharapkan kurang dari atau sama dengan 10%.

2.8 Traffic Light System (TLS)

Traffic Light System adalah suatu metode yang digunakan untuk mempermudah dalam memahami pencapaian kinerja perusahaan dengan bantuan 3 kategori warna yaitu merah, kuning, dan hijau. Batas dari masing-masing kategori warna tersebut, ditetapkan melalui hasil diskusi dengan pihak perusahaan. Kategori warna tersebut dapat mempermudah pihak

perusahaan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan yang sesuai dengan target maupun yang tidak mencapai target.

Menurut Nurcahyani (2013), menyebutkan bahwa dalam TLS warna merah menandakan bahwa skor/level berada di ambang batas 0 hingga 3. Kategori ini tergolong pada penilaian performa kurang baik, yang realisasinya berada di bawah target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Warna kuning menandakan bahwa skor/level berada di ambang batas 4 hingga 7 yang berarti kinerja perusahaan tergolong pada penilaian performa yang cukup atau yang realisasinya belum mencapai target maksimum. Warna hijau menandakan bahwa skor/level berada di ambang batas 8 hingga 10 yang berarti kinerja perusahaan telah mencapai performa yang diharapkan. Golongan yang berwarna hijau ini sangat baik, karena telah mencapai target maksimum yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.9 5 Why Analysis

5 why analysis adalah suatu pendekatan terstruktur di mana mengajukan pertanyaan mengapa berulang kali untuk memahami penyebab masalah ini, dan untuk menghasilkan tindakan korektif yang efektif untuk mengurangi insiden itu, dan mencegah kejadian kecelakaan terjadi kembali. (Ohno, 1988)

Metode ini pertama kali dikembangkan oleh Sakichi Toyoda tahun 1930 untuk memecahkan masalah karena sifat metode yang sederhana dan efektif untuk menelusuri akar penyebab sehingga menghasilkan tindakan preventif agar permasalahan tersebut tidak terulang kembali. Angka 5 dalam

Five Whys Analysis ini hanya sebagai aturan praktis yang ketentuannya dapat diubah tergantung kasus yang dihadapi. (Barsalou, 2015)

Langkah yang bisa dilakukan dimulai dari mengidentifikasi masalah lalu tanyakan “mengapa”, tiap orang bisa mengutarakan jawaban yang berbeda sehingga dapat menanyakan lagi mengapa sampai dirasa sudah cukup dan akar permasalahan telah ditemukan. (Barsalou, 2015)

2.10 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dilakukan sebelumnya diperlukan sebagai dasar bagi penelitian yang dilakukan kedepannya. Penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil
1	Wiguna dan Surjasa, 2020	Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan <i>Human Resource Scorecard</i> di PT. Modern Multi Kemasindo	<i>Human Resource Scorecard</i>	Nilai tertinggi didapatkan oleh perspektif Proses dengan Bisnis Internal dengan nilai 4,58 yang berarti <i>range</i> sangat baik. Sedangkan untuk nilai terendah terdapat pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan nilai 2 yang berarti tidak baik.
2	Rijali, 2020	Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode <i>Human Resources Scorecard (HRSC)</i> Dan <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i> Dengan Alat Ukur <i>Objective Matrix (Omax)</i> Di Pt. Indojoya Agrinusa Unit Hatchery	<i>Human Resource Scorecard, Analytical Hierarchy Proses, dan Objective Matrix (OMAX)</i>	10 indikator penilaian kinerja, bobot prioritas adalah kepemimpinan atasan dengan bobot sebesar 0,502. Dari klasifikasi menggunakan <i>traffic light system</i> terdapat 2 jenis kategori yakni kategori kuning dan kategori hijau.
3	Widowati, 2020	Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia Dengan Metode <i>Human Resources Scorecard</i> (Studi Kasus: Pg. Kebon Agung Malang)	<i>Human Resource Scorecard, Key Performance Indikator, Analytical Hierarchy Process, Objective Matrix, Traffic Light System.</i>	Nilai index total sebesar 7,91 yang berada pada kategori kuning menandakan bahwa kinerja manajemen sumber daya manusia sudah cukup baik.
4	Zaini dan Suryadi, 2020	Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Human Resource Scorecard (HRSC)</i> di Cv. Xyz	<i>Human Resource Scorecard, Key Performance Indikator, Analytical Hierarchy Process</i>	Kinerja perusahaan dari hasil penelitian memperoleh nilai 2,9 yang secara umum masuk dalam kategori sedang. Dari keempat perspektif, perspektif pelanggan menunjukkan hasil kinerja kurang. Lalu, perspektif keuangan dan perspektif pertumbuhan dan

				pembelajaran menunjukkan berada dalam kategori sedang. Kemudian kinerja paling baik ditunjukkan oleh perspektif proses bisnis internal.
5	Diniaty dkk., 2019	Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode <i>Human Resources Scorecard</i> (HRSC) dan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	<i>Human Resources Scorecard</i> (HRSC) dan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	Klasifikasi penilaian indikator kinerja kategori kuning berarti belum mencapai target perusahaan terdiri dari peningkatan produktivitas, peningkatan kepuasan karyawan, peningkatan loyalitas karyawan, peningkatan standar rekrutmen, kepemimpinan atasan, dan peningkatan skill karyawan.