

Tugas Akhir

**PENGUKURAN KINERJA *CLUSTER SALES OFFICER*
PT INDOSAT TBK *MICRO CLUSTER* PALOPO DENGAN
PENDEKATAN HUMAN *RESOURCES SCORECARD***



Disusun Oleh:

FARIDJILHAM NUR

D071181510

FAKULTAS TEKNIK

DEPARTEMEN TEKNIK INDUSTRI

UNIVERSITAS HASANUDDIN

GOWA

2022

Tugas Akhir

**PENGUKURAN KINERJA *CLUSTER SALES OFFICER*
PT INDOSAT TBK *MICRO CLUSTER* PALOPO DENGAN
PENDEKATAN HUMAN *RESOURCES SCORECARD***

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat ujian
guna memperoleh gelar Sarjana Teknik
di Fakultas Teknik
Universitas Hasanuddin



Disusun Oleh:

FARIDJILHAM NUR

D071181510

FAKULTAS TEKNIK

DEPARTEMEN TEKNIK INDUSTRI

UNIVERSITAS HASANUDDIN

GOWA

2022

LEMBAR PENGESAHAN

Tugas akhir ini diajukan untuk memenuhi salah satu persyaratan Mengikuti Ujian Akhir guna memperoleh gelar Sarjana Teknik di Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin

Judul:

**PENGUKURAN KINERJA *CLUSTER SALES OFFICER*
PT INDOSAT TBK *MICRO CLUSTER* PALOPO DENGAN
PENDEKATAN HUMAN *RESOURCES SCORECARD***

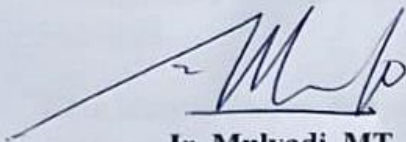
Oleh:

FARIDJILHAM NUR

D071181510

Telah diperiksa dan disetujui oleh:

Dosen Pembimbing I



Ir. Mulyadi, MT

NIP. 19571231 198703 1 020

Dosen Pembimbing II



Dr. Ir. Saiful, ST, MT, IPM

NIP. 19810606 200604 1 004

Mengetahui,

Ketua Departemen Teknik Industri Fakultas Teknik

Universitas Hasanuddin



Dr. Ir. Saiful, ST, MT, IPM

NIP. 19810606 200604 1 004

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Faridjilham Nur

NIM : D071 18 1510

Departemen : Teknik Industri

Judul Tugas Akhir : Pengukuran Kinerja Cluster Sales Officer PT Indosat
Tbk *Micro Cluster* Palopo dengan Pendekatan *Human Resources Scorecard*

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan Tugas Akhir ini berdasarkan hasil penelitian, pemikiran dan pemaparan asli dari karya saya sendiri, baik untuk naskah laporan maupun kegiatan yang tercantum sebagai bagian dari Tugas Akhir ini. Jika terdapat karya orang lain, saya akan mencantumkan sumber yang jelas. Demikian lembar pernyataan ini, saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh dan sanksi lain sesuai dengan aturan yang berlaku di Universitas Hasanuddin

Gowa, 9 Maret 2022

Yang Membuat Pernyataan



Faridjilham Nur
D071 18 1510

ABSTRAK

PT Indosat Tbk *Micro Cluster* Palopo merupakan perusahaan yang bergerak dan bertanggung jawab terkait distribusi dan penjualan produk layanan telekomunikasi di area *micro cluster* Palopo. Perusahaan ini bertugas untuk meningkatkan *revenue site* dengan memperluas mitra distribusi yang tersebar di wilayah sekitar *site*. Pada saat ini kinerja yang dinilai pada perusahaan tersebut hanya terbatas pada target kerja finansial. Kompetensi dari perspektif yang lain kurang diperhatikan dalam menentukan kinerja perusahaan secara menyeluruh.

Penelitian ini dilakukan untuk membuat rancangan pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan pendekatan *Human Resources Scorecard*. Proses pengambilan data dilakukan dengan mengidentifikasi *strategy objectives*, program inisiatif, dan KPI berdasarkan perspektif *Human Resources Scorecard*. Selanjutnya dari hasil identifikasi strategi yang didapatkan dirancang *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai indikator alat ukur kerja.

Perancangan pengukuran kinerja pada PT Indosat Tbk *Micro Cluster* Palopo berdasarkan 4 perspektif yang digunakan menghasilkan 7 *strategy objectives*, 10 program inisiatif, dan 15 KPI. Pada pembobotan antar perspektif dari urutan tertinggi ke terendah didapatkan perspektif finansial sebesar 56,5%, diikuti oleh perspektif *Internal Business Process* sebesar 26,2%, perspektif *Learning and Growth* sebesar 11,8% dan yang terakhir perspektif *customer* sebesar 5,5%. Pada proses penilaian kinerja dengan metode skor OMAX didapatkan pengukuran kinerja keseluruhan (*current performance indicator*) sebesar 7,469. Penilaian tersebut berada pada indikator kuning *traffic light system* sehingga masih perlu meningkatkan kinerja dengan memperbaiki pencapaian kinerja yang belum maksimal.

Kata Kunci: Sistem Pengukuran Kinerja, *Human Resources Scorecard*, *Key Performance Indicator* (KPI), *Objective Matrix* (OMAX)

ABSTRACT

PT Indosat Tbk Micro Cluster Palopo is a company engaged and responsible for the distribution and sales of telecommunication service products in the Palopo micro cluster area. This company is tasked with increasing site revenue by expanding distribution partners spread across the area around the site. At this time the assessed performance of the company is only limited to financial work targets. Competence from another perspective is less considered in determining the company's overall performance.

This research was conducted to design a human resource performance measurement using the Human Resources Scorecard approach. The data collection process is carried out by identifying strategic objectives, program initiatives, and activities based on the perspective of the Human Resources Scorecard. Furthermore, from the results of the identification of strategies obtained, Key Performance Indicators (KPI) are designed as indicators of work measurement tools.

The design of performance measurement at PT Indosat Tbk Micro Cluster Palopo is based on 4 perspectives used to produce 7 strategy objectives, 10 program initiatives, and 15 KPIs. In the weighting between perspectives from the highest to the lowest order, the financial perspective is 56.5%, followed by the Internal Business Process perspective at 26.2%, the Learning and Growth perspective at 11.8%, and the last is the customer perspective at 5.5%. In the performance appraisal process using the OMAX score method, the overall performance measurement (current performance indicator) is 7.469. The assessment is on the yellow in traffic light system indicator so it is still necessary to improve performance by improving the achievement of performance that has not been maximized.

Keyword(s): Performance Measurement System, Human Resources Scorecard, Key Performance Indicator (KPI), Objective Matrix (OMAX)

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim.

Alhamdulillah, Segala puji dan syukur atas kehadiran Allah azza wa jalla yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya, tidak lupa selawat serta salam akan selalu tercurahkan bagi baginda Nabi Muhammad shalallahu alaihi wassalam sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan judul:

Pengukuran Kinerja *Cluster Sales Officer* PT Indosat Tbk Micro Cluster Palopo dengan Pendekatan *Human Resource Scorecard*.

Penyelesaian tugas akhir ini, tidak terlepas dari peran dan dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini saya ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua dan saudari-saudari saya sebagai orang tercinta yang selalu memberikan motivasi, dukungan, dan kasih sayang yang tidak akan pernah dapat digantikan dengan apapun.
2. Bapak Dr. Ir. Saiful, ST, MT, IPM, selaku Ketua Departemen Teknik Industri Universitas Hasanuddin dan dosen pembimbing tugas akhir.
3. Bapak Ir. Mulyadi, MT, selaku dosen pembimbing I tugas akhir.
4. Bapak Dr. Eng. Ir. Muhammad Rusman, ST, MT dan Ibu Nilda, ST, MT selaku dosen penguji.
5. Bapak dan Ibu dosen beserta Staf Departemen Teknik Industri Universitas Hasanuddin.
6. Bapak Sugiyanto selaku VP *Head of Sales* Sumapa, Ibu Rosna selaku AVP *Sales Area Manager* Gowa, Ibu Irma Rahim selaku *Marketing Communication*

Sumapa, Kak Saiful, Kak Mersi, dan Kak Elsa selaku *Cluster Sales Manager* PT Indosat Tbk Sumapa yang menjadi motivator dan mentor dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

7. Bapak Ardy Jaya selaku AVP *Sales Area Parepare* dan Bapak Agustian selaku *Cluster Sales Manager* Palopo telah menjadi mentor terbaik selama magang.
8. Pejuang Sarjana 2022, terkhusus Firman yang telah banyak membantu selama penulisan dan pengurusan tugas akhir. Terima kasih untuk sahabat pejuang sarjana Dara, Lina, Caca, dan teman-teman yang selalu memberikan motivasi untuk tetap semangat.
9. Sahabat Feaz18le yang tetap memberikan dukungan dan motivasi telah menjadikan saya menjadi lebih baik dari sebelumnya. Terima kasih telah menjadi orang-orang yang berharga dalam hidupku.

Penulis mengharapkan kritik dan saran untuk penyempurnaan tulisan di masa yang akan datang. Akhir kata penulis berharap tulisan ini dapat bermanfaat dan memberi inspirasi bagi kita semua.

Gowa, Maret 2022

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat Penelitian	3
1.5 Sistematika Penulisan.....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 <i>Human Resources Scorecard</i>	6
2.2 Perbedaan <i>Balanced Scorecard</i> dengan <i>Human Resources Scorecard</i>	8
2.3 Pengukuran Kinerja.....	9
2.4 Manfaat Penilaian Kinerja.....	10
2.5 <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	12
2.6 <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	14

2.7	<i>Scoring System</i>	15
2.8	<i>Objective Matrix (OMAX)</i>	16
2.9	<i>Traffic Light System</i>	18
2.10	<i>Root Cause Analysis</i>	19
2.11	Penelitian Terdahulu.....	20
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....		24
3.1	Objek Penelitian.....	24
3.2	Jenis Data	24
3.3	Metode Pengumpulan Data.....	24
3.4	Analisis Data	25
3.5	<i>Flowchart</i> Penelitian	29
3.6	Kerangka Pikir	31
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA		32
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	32
4.2	Pengukuran Kinerja dengan <i>Human Resources Scorecard</i>	33
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN		73
5.1	Penilaian Kinerja Karyawan	73
5.2	Analisis Hasil Pengukuran Kinerja	76
5.3	Implikasi Manajerial	85
BAB VI PENUTUP.....		87

6.1	Kesimpulan	87
6.2	Saran.....	88
DAFTAR PUSTAKA		89
LAMPIRAN		91

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Skala Penilaian AHP	15
Tabel 2.2 Kerangka Model OMAX.....	17
Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu.....	21
Tabel 3. 1 <i>Random Index</i>	27
Tabel 4.1 Matriks <i>Strategy Objectives</i> , Program Inisiatif, dan KPI.....	35
Tabel 4.2 Pembobotan Antar Perspektif dan SO	59
Tabel 4.3 Pembobotan SO dan Program Inisiatif.....	60
Tabel 4.4 Pembobotan Program Inisiatif dan KPI.....	61
Lanjutan Tabel 4.5 Pembobotan Program Inisiatif dan KPI	62
Lanjutan Tabel 4.6 Pembobotan SO dan Program Inisiatif.....	62
Tabel 4.7 Pencapaian dan Target KPI	64
Tabel 4.8 Hasil Penilaian Kinerja Metode OMAX	66
Tabel 5.1 Hasil Pencapaian dari Pengukuran Kinerja	74
Tabel 5.2 KPI Kategori Hijau.....	80
Tabel 5.3 KPI Kategori Kuning.....	81
Tabel 5.4 Identifikasi Penyebab KPI Indikator Kuning dan Rekomendasi...	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 <i>Flowchart</i> Penelitian.....	30
Gambar 3.2 Kerangka Pikir	31
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Indosat Tbk <i>Micro Cluster</i> Palopo.....	33
Gambar 4.2 <i>Strategy Map</i> PT Indosat <i>Micro Cluster</i> Palopo.....	37
Gambar 4.3 Penilaian Kepentingan Untuk Semua Perspektif	38
Gambar 4.4 Hasil Pembobotan Semua Perspektif.....	39
Gambar 4.5 Hasil Gabungan Perspektif	39
Gambar 4.6 Penilaian Kepentingan Untuk F1 dan F2.....	40
Gambar 4.7 Hasil Pembobotan F1 dan F2.....	41
Gambar 4.8 Hasil Gabungan F1 dan F2	41
Gambar 4.9 Penilaian Kepentingan Untuk F11 dan F12.....	42
Gambar 4. 10 Hasil Pembobotan F11 dan F12.....	42
Gambar 4.11 Hasil Gabungan F11 dan F12	43
Gambar 4.12 Penilaian Kepentingan Untuk F121 dan F122.....	43
Gambar 4.13 Hasil Pembobotan F121 dan F122.....	44
Gambar 4.14 Hasil Gabungan F121 dan F122	44
Gambar 4.15 Penilaian Kepentingan Untuk F21 dan F22.....	45
Gambar 4.16 Hasil Pembobotan F21 dan F22.....	45
Gambar 4.17 Hasil Gabungan F21 dan F22	46
Gambar 4.18 Penilaian Kepentingan Untuk C1 dan C2.....	46
Gambar 4.19 Hasil Pembobotan C1 dan C2.....	47

Gambar 4.20 Hasil Gabungan C1 dan C2	47
Gambar 4.21 Penilaian Kepentingan Untuk C111 dan C112.....	48
Gambar 4.22 Hasil Pembobotan C111 dan C112.....	49
Gambar 4.23 Hasil Gabungan C111 dan C112	49
Gambar 4.24 Penilaian Kepentingan Untuk I1 dan I2.....	50
Gambar 4.25 Hasil Pembobotan I1 dan I2	50
Gambar 4.26 Hasil Gabungan I1 dan I2.....	51
Gambar 4.27 Penilaian Kepentingan Untuk I111 dan I112.....	51
Gambar 4.28 Hasil Pembobotan I111 dan I112	52
Gambar 4.29 Hasil Gabungan I111 dan I112.....	52
Gambar 4.30 Penilaian Kepentingan Untuk I211 dan I212.....	53
Gambar 4.31 Hasil Pembobotan I211 dan I212	53
Gambar 4.32 Hasil Gabungan I211 dan I212.....	54
Gambar 4.33 Penilaian Kepentingan Untuk L11 dan L12	55
Gambar 4.34 Hasil Pembobotan L11 dan L12	55
Gambar 4.35 Hasil Gabungan L11 dan L12.....	56
Gambar 4.36 Penilaian Kepentingan Untuk L111 dan L112	56
Gambar 4.37 Hasil Pembobotan L111 dan L112	57
Gambar 4.38 Hasil Gabungan L111 dan L112.....	57
Gambar 4.39 <i>Root Cause Analysis</i> KPI F121.....	68
Gambar 4. 40 <i>Root Cause Analysis</i> F122.....	69
Gambar 4. 41 <i>Root Cause Analysis</i> F221	69
Gambar 4. 42 <i>Root Cause Analysis</i> I111	70

Gambar 4.43 Root Cause Analysis I112	71
Gambar 4.44 <i>Root Cause Analysis</i> I211	71
Gambar 4.45 <i>Root Cause Analysis</i> I212.....	72
Gambar 4.46 <i>Root Cause Analysis</i> I211	72
Gambar 5.1 Pencapaian Kinerja Antar Perspektif.....	75
Gambar 5.2 Pengelompokan KPI <i>Traffic Light System</i> Keseluruhan	76
Gambar 5.3 Pengelompokan KPI <i>Traffic Light System Financial Perspective</i>	77
Gambar 5.4 Pengelompokan KPI <i>Traffic Light System Customer Perspective</i>	78
Gambar 5.5 Pengelompokan KPI <i>Traffic Light System Internal Business P. Perspective</i>	79
Gambar 5.6 Pengelompokan KPI <i>Traffic Light System Learning and G. Perspective</i>	80

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja merupakan suatu gambaran tingkat pencapaian dari suatu tugas atau kegiatan dalam mencapai tujuan, visi dan misi organisasi melalui perencanaan strategis dari organisasi. Menurut Moeheriono (dalam Ardianwiliandri, 2018), pengukuran kinerja adalah suatu kegiatan pengumpulan informasi yang relevan dengan tujuan program organisasi. Pengukuran ini melibatkan banyak aspek yang berperan, salah satunya adalah sumber daya manusia.

Pengukuran kinerja tidak dapat dipisahkan dengan peran sumber daya manusia yang mempengaruhi secara signifikan. Hal ini karena sumber daya manusia, yaitu karyawan, merupakan salah satu faktor utama penentu keberhasilan perusahaan (Wahyuni & Senen, 2016). Pengukuran ini penting dilakukan agar kinerja karyawan pada suatu perusahaan dapat ditingkatkan. Peningkatan kinerja yang terjadi pada karyawan yang akhirnya akan mendorong peningkatan kinerja perusahaan.

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menerapkan pendekatan *Human Resources Scorecard*. *Human Resources Scorecard* mendefinisikan serta memperjelas peran sumber daya manusia yang ada terhadap visi dan misi perusahaan dengan menggunakan kerangka *Human Resources Scorecard* yang terdiri dari 4 perspektif yaitu Finansial, Pelanggan, Bisnis Proses Internal, dan Pengembangan dan Pembelajaran. Setelah merumuskan

kerangka akan didapatkan hasil pembobotan yang selanjutnya akan diteruskan kepada manajemen. Manajemen kemudian dapat mengetahui hal-hal yang perlu diperbaiki dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan berdasarkan keempat perspektif yang didapatkan.

Penelitian ini dilaksanakan di salah satu perusahaan yang bergerak di bidang distribusi industri telekomunikasi, yaitu PT Indosat Tbk *Micro Cluster* Palopo. Pada saat ini kinerja yang dinilai pada perusahaan tersebut untuk *Cluster Sales Officer* (CSO) yang merupakan karyawan yang bertugas untuk melakukan penjualan dan distribusi hanya terbatas pada target kerja dalam perspektif finansial. Kompetensi dari perspektif yang lain kurang diperhatikan dalam menentukan kinerja perusahaan secara menyeluruh.

Nilai dari hasil pengukuran kinerja yang diperoleh digunakan sebagian besar hanya untuk menentukan besarnya gaji atau insentif yang diterima oleh karyawan. Perhatian perusahaan masih cukup kecil terhadap tindakan pengukuran pengembangan dan pembelajaran karyawan. Pengetahuan perusahaan juga masih kurang terhadap aspek-aspek yang perlu diperbaiki pada perusahaan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia yang dimiliki.

Pengukuran kinerja perusahaan pada kuartal ke-3 2021 berada pada angka 78,74% dinilai masih belum maksimal. Berdasarkan kondisi tersebut, dapat diketahui bahwa perusahaan belum memiliki pengukuran kinerja yang mempertimbangkan perspektif lain yang mempunyai dampak pada perspektif finansial. Hal ini menyebabkan perusahaan tidak mengetahui dengan baik

kelebihan, kelemahan, serta keselarasan peran sumber daya manusia yang dimiliki saat ini terhadap visi dan misi perusahaan. Perusahaan juga sulit mengetahui apakah tindakan yang telah dilakukan pada salah satu perspektif telah mendukung tindakan pada perspektif lainnya dalam mencapai visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana mengidentifikasi *Strategy Objectives*, Program Inisiatif, dan KPI berdasarkan pendekatan *Human Resources Scorecard*?
2. Bagaimana mengukur kinerja *Cluster Sales Officer* dengan metode *Human Resources Scorecard*?
3. Bagaimana mengidentifikasi kategori pencapaian KPI untuk perencanaan strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi *Strategy Objectives*, Program Inisiatif, dan KPI berdasarkan pendekatan *Human Resources Scorecard*.
2. Mengukur kinerja *Cluster Sales Officer* dengan pendekatan *Human Resources Scorecard*.
3. Mengidentifikasi kategori pencapaian KPI untuk perencanaan strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan
 - a. Diharapkan dengan penelitian ini dapat mendorong efektivitas perusahaan dan mendorong untuk tujuan strategis serta memberikan

masuk ke perusahaan tentang sistem penilaian kinerja karyawan.

- b. Memberikan gambaran tentang kinerja karyawan perusahaan berdasarkan penilaian yang dihasilkan sehingga perusahaan melakukan upaya yang sesuai untuk meningkatkan kinerja.
- c. Memberikan informasi mengenai pengukuran kinerja karyawan dengan menggunakan *Human Resources Scorecard*

2. Bagi Mahasiswa

Memahami teori dan penerapan ilmu pengetahuan dan kajian ilmiah akademis dalam pemecahan masalah di perusahaan yaitu dengan pendekatan *Human Resources Scorecard*.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah dalam memahami alur penelitian, maka penelitian ini terdiri dari beberapa bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama menjelaskan latar belakang dilakukannya penelitian serta terdapat penjelasan mengenai rumusan masalah yang dibahas dalam penelitian, batasan masalah, manfaat serta pembaca sistematika penulisan laporan akhir.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ke-2 memuat penjelasan dan dasar teori yang digunakan dalam melakukan penelitian untuk membantu pemahaman dalam mengelola dan

analisis data. Landasan teori diperoleh dari studi intearur melalui buku, jurnal, dan skripsi.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ke-3 berisi tentang tempat dan waktu penelitian dilakukan, subjek dan objek penelitian, data penelitian (jenis-jenis data, metode pengambilan data dan pengukuran data.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ke-4 berisi tentang data-data yang digunakan dan berkaitan dengan objek penelitian meliputi profil perusahaan, penetapan strategi, dan indikator pengukuran kinerja dan pembobotannya.

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ke-5 berisi tentang hasil dan pembahasan yang didapatkan pada pengolahan data hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

BAB VI PENUTUP

Bab ke-6 berisi tentang pernyataan singkat yang dideskripsikan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan untuk menjawab tujuan penelitian. Pada bab ini berisikan poin kesimpulan dan saran dari hasil penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Human Resources Scorecard*

Human Resources Scorecard merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia berdasarkan tujuan strategis dari suatu perusahaan dengan berfokus pada aktivitas sumber daya manusia. *Human Resources Scorecard* merupakan pengembangan dari pengukuran kinerja dari *Balanced Scorecard* di mana pada *HR Scorecard* lebih berfokus pada aktivitas sumber daya manusia pada organisasi (Becker, et al., 2001). Terdapat beberapa langkah-langkah untuk membangun *Human Resources Scorecard* dimulai dari menentukan strategi bisnis, merancang rantai nilai perusahaan, identifikasi tujuan strategis, menyusun kerangka pengukuran kinerja, mengidentifikasi *key performance indicator* (KPI) dan mengevaluasi pengukuran secara periodik.

Human Resources Scorecard adalah suatu sistem yang mengaitkan antara orang, strategi, dan kinerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Pendekatan ini menjabarkan misi, visi, strategi menjadi aksi untuk sumber daya manusia yang terukur dari kontribusinya (Urika, 2020).

Dalam menyusun kerangka sistem pengukuran *Human Resources Scorecard* dibutuhkan kerangka 4 perspektif yaitu Perspektif *Financial* (finansial), Perspektif *Customer* (pelanggan), Perspektif *Internal Business Process* (proses bisnis internal) dan Perspektif *Learning and Growth* (Niven, 2002).

a. Perspektif Finansial

Perspektif finansial adalah tolak ukur finansial yang digunakan agar dapat memberi ringkasan konsekuensi ekonomis akibat kebijakan-kebijakan yang telah diambil berdasarkan perspektif *customer*, internal dan *learning and growth*, berkaitan dengan profitabilitas, dan lain-lain. Perspektif finansial merupakan sasaran puncak pada sebuah perusahaan apakah proses implementasi, pelaksanaan, dan strategi telah mampu memberikan kontribusi kepada perusahaan. Tolak ukur finansial suatu perusahaan digunakan untuk mengambil keputusan.

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan adalah tolak ukur karyawan sebagai aset, sebagai pengguna atau *output* dari implementasi strategi sumber daya manusia. Perspektif ini dapat lebih tepat dikatakan sebagai dampak terhadap *customer* dari perspektif internal dan perspektif *learning and growth*. Ukuran dari perspektif ini misalnya *Employee Satisfaction*, yaitu ukuran yang menunjukkan tingkat kepuasan karyawan dalam hal pemenuhan kriteria yang ditetapkan. Perspektif ini dianggap penting dalam menyarankan perusahaan untuk menentukan atau mengidentifikasi kebutuhan karyawan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Memfokuskan pada proses internal yang akan memberikan dampak pada kepuasan *customer* dan mencapai tujuan finansial dari organisasi. Perspektif ini meliputi inovasi, proses dan pelayanan. Pada perspektif ini

pihak manajemen perlu melakukan pengidentifikasian proses-proses yang kritis untuk mencapai sasaran pelanggan. Terkait proses-proses atau kondisi bisnis pada suatu perusahaan.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini memfokuskan pada proses internal yang akan memberikan dampak pada kepuasan *customer* dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Perspektif ini meliputi inovasi, proses, dan pelayanan. Sumber dari perspektif ini didasarkan pada tiga prinsip, yaitu *people*, *system*, dan *organizational procedure*. Tujuan perspektif keuangan, *customer*, dan proses bisnis internal dapat tercapai jika didukung oleh kemampuan karyawan, sistem dan prosedur mencapai suatu kinerja yang handal. Usaha yang dilakukan untuk meningkatkan pertumbuhan dan pembelajaran karyawan dengan memperhatikan faktor kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi dan produktifitas karyawan, motivasi, pemberian wewenang, dan pembatasan wewenang perusahaan.

2.2 Perbedaan *Balanced Scorecard* dengan *Human Resources Scorecard*

Balanced Score Card (BSC) pertama kali diperkenalkan oleh Robert S Kaplan dan David P Norton pada tahun 1992. Pendekatan *Balanced Score Card* (BSC) memiliki tujuan strategi dan indikator kinerja yang berlandaskan pada visi dan misi strategis perusahaan. Pendekatan ini diharapkan mampu menjawab keinginan sebuah organisasi dalam pengukuran kinerja melalui sistem manajemen strategi yang kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu: (1) Keuangan (*Financial*), (2) Pelanggan (*Customer*), (3)

Proses bisnis internal (*Internal business Process*) serta (4) Pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth*). *Balanced Score Card* (BSC) bertujuan agar pengukuran kinerja finansial dan non finansial dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi.

Sementara itu, *Human Resources Scorecard* merupakan suatu metode baru dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi. Model pengukuran ini sangat bermanfaat bagi manajer sumber daya manusia dalam memahami perbedaan antara *Human Resources Doables* (kinerja sumber daya manusia yang tidak berpengaruh pada implementasi strategi perusahaan) dengan *Human Resources Deliverable* (kinerja sumber daya manusia yang berpengaruh pada implementasi strategi perusahaan).

Konsep yang dikembangkan dalam *Human Resources Scorecard* lebih ditujukan pada peran penting dari para profesi sumber daya manusia di masa mendatang. Jika fokus strategi perusahaan adalah menciptakan “*competitive advantage*” yang berkelanjutan, maka fokus strategi sumber daya manusia harus disesuaikan. Hal ini untuk memaksimalkan kontribusi sumber daya manusia terhadap tujuan organisasi, yang selanjutnya akan menciptakan nilai (*value*) bagi organisasi (Masruroh, 2012).

2.3 Pengukuran Kinerja

Kinerja adalah ukuran tingkat pencapaian pelaksanaan dari suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi berdasarkan perencanaan strategis (Aditama & Widowati, 2017). Pengukuran

kinerja merupakan serangkaian kegiatan mengumpulkan informasi yang terkait dengan sasaran atau tujuan dari suatu kegiatan. Sumber daya manusia merupakan elemen terpenting dalam pengukuran kinerja karena merupakan faktor utama penentu keberhasilan dari suatu kegiatan.

Pengukuran kinerja merupakan suatu kegiatan pengukuran aktivitas yang ada pada perusahaan untuk mengetahui tingkat pencapaian perusahaan. Dari hasil perhitungan pengukuran kinerja didapatkan hasil evaluasi yang telah diraih berdasarkan strategi yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja bertujuan untuk memotivasi karyawan dalam misi perusahaan dan memberikan tindakan dari hasil yang diinginkan (Pandaleke, et al., 2021).

2.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja bagi perusahaan adalah agar mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian kinerja adalah karyawan (objek penilaian), tim penilai yang dapat terdiri dari atasan, supervisor, pimpinan, manajer, atau konsultan dan dapat oleh perusahaan (Kamaroellah, 2014).

a. Manfaat bagi karyawan yang dinilai

Keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja untuk karyawan sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan motivasi
- 2) Meningkatkan kepuasan kerja
- 3) Kejelasan standar hasil
- 4) Terdapat *feedback* berdasarkan kinerja terdahulu

- 5) Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan
- 6) Pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan meningkatkan kekuatan secara maksimal
- 7) Adanya komunikasi dengan atasan
- 8) Peningkatan pengetahuan kualitas pribadi
- 9) Berkesempatan mendiskusikan permasalahan kerja
- 10) Adanya pandangan jelas tentang konteks pekerjaan
- 11) Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan

b. Manfaat bagi penilai

Keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja untuk penilai sebagai berikut:

- 1) Mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya
- 2) Memberikan peluang peningkatan kualitas sistem pengawasan yang lebih baik
- 3) Identifikasi untuk peningkatan nilai pribadi
- 4) Peningkatan kualitas kerja
- 5) Pemahaman yang lebih luas dan mendalam terhadap karyawan
- 6) Berkesempatan menjelaskan tujuan strategi bisnis perusahaan
- 7) Meningkatkan rasa harga diri yang kuat di antara manajer dan karyawan
- 8) Sebagai media meningkatkan hubungan interpersonal
- 9) Meningkatkan motivasi karyawan yang berfokus pada perhatian secara pribadi

10) Dapat mengidentifikasi kesempatan atau perubahan tugas karyawan

c. Manfaat bagi perusahaan

Keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja untuk perusahaan sebagai berikut:

- 1) Perbaiki unit dalam perusahaan
- 2) Meningkatkan padangan luas pada kinerja karyawan
- 3) Meningkatkan kualitas komunikasi
- 4) Meningkatkan motivasi kerja karyawan secara keseluruhan
- 5) Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam mencapai tujuan strategi perusahaan
- 6) Lebih meningkatkan sistem pengawasan terhadap aktivitas atau kegiatan karyawan
- 7) Mengenal lebih jelas terhadap pengembangan yang dibutuhkan

2.5 Key Performance Indicator (KPI)

Key Performance Indicator (KPI) merupakan serangkaian indikator kinerja yang terukur dan dapat memberikan informasi terkait pencapaian sesuai dengan tujuan dari suatu organisasi dalam rangka untuk mengetahui apakah tujuan tercapai atau tidak (Adina, et al., 2021).

Manfaat utama dalam ditentukannya KPI adalah untuk meningkatkan kinerja dari semua pihak yang terlibat dalam suatu organisasi atau perusahaan. KPI dapat membantu mengontrol dan memantau jalannya kegiatan organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan dan kegagalan yang diterima oleh perusahaan. Penetapan KPI dapat membantu proses

menyelesaian masalah yang sesuai dengan visi dan misi atau strategi dari perusahaan (Agustianna, et al., 2020).

Dalam merumuskan KPI sebaiknya memenuhi kriteria sesuai dengan prinsip sebagai berikut:

a. *Specific*

KPI harus menggambarkan sesuatu yang khas atau unik dan mudah diinterpretasikan.

b. *Measurable*

KPI harus dapat diukur dengan jelas, baik itu kuantitatif maupun kualitatif yang memiliki satuan pengukuran yang jelas cara pengukurannya

c. *Achievable*

KPI harus dapat dicapai oleh tim atau penanggung jawab dan bermanfaat

d. *Relevant*

KPI yang telah ditetapkan harus relevan dan sesuai dengan tujuan atau visi dan misi dari perusahaan

e. *Time-bounded*

KPI yang dipilih harus memiliki batas waktu pencapaian atau ketika laporan dibuat

f. *Continuously*

KPI yang dibangun harus terdapat strategi yang menyesuaikan dengan perkembangan dan perubahan strategi organisasi.

2.6 *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan alat yang dikembangkan oleh Dr. Thomas Saaty pada tahun 1980 untuk membantu memecahkan masalah teknis dan manajerial. Model ini digunakan untuk membantu kerangka berpikir manusia karena memasukkan persepsi manusia secara kualitatif. Persepsi manusia yang dimaksud adalah persepsi para ahli yang memahami permasalahan. AHP merupakan metode memecahkan masalah yang kompleks dan tidak terstruktur dengan cara melakukan perbandingan relatif dan menetapkan urutan dan nilai prioritas komponen-komponen tersebut (Nurmianto, et al., 2006).

Setelah KPI telah dikonfirmasi dan distetujui, maka dilakukan pembobotan pada semua KPI dengan metode AHP menggunakan kuesioner perbandingan berpasangan. Berikut merupakan tahapan pembobotan dengan metode AHP (Fanerika & Susanty, 2021).

a. Menyusun hirarki permasalahan

Menyusun hirarki memiliki tujuan untuk mengidentifikasi pengaruh dari tujuan tingkat tertinggi sampai ke tingkat yang paling rendah. Hierarki yang dibangun bisa digunakan untuk mendekomposisi masalah yang kompleks menjadi lebih sistematis dan terstruktur.

b. Menentukan prioritas kriteria

Penentuan prioritas kriteria dilakukan dengan perbandingan berpasangan yang bertujuan untuk mempertimbangkan faktor-faktor

keputusan dengan memperhitungkan hubungan antar kriteria-kriteria yang telah diidentifikasi sebelumnya.

c. Mengukur konsistensi logis

Pengukuran konsistensi logis bertujuan untuk mengetahui apakah pembobotan yang didapatkan berdasarkan prioritas kriteria masih berada di dalam batas kontrol untuk dilakukan penerimaan atau tidak. Batas maksimal nilai konsistensi logis sebesar 10%.

Untuk melakukan penilaian tingkat prioritas dengan melakukan perbandingan berpasangan menggunakan skala penilaian perbandingan berpasangan sebagai berikut:

Tabel 2.1 Skala Penilaian AHP

Tingkat Kepentingan	Definisi
1 (Sama)	Kedua kriteria sama penting
3 (Lemah)	Variabel sedikit lebih penting
5 (Kuat)	Variabel lebih penting
7 (Sangat Kuat)	Variabel sangat lebih penting
9 (Mutlak Kuat)	Variabel mutlak lebih penting
2, 4, 6, 8	Nilai tengah di antara dua penilaian

2.7 Scoring System

Setelah melakukan pembobotan KPI dengan metode AHP, maka dilakukan penentuan skor dengan metode *scoring system*. *Scoring system* ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pencapaian terhadap target pada KPI. Penentuan *scoring system* didasarkan indikator dengan kriteria *higher is better*, *lower is better*, *must be one*, dan *must be zero* yang ditentukan

berdasarkan hasil *brainstorming* bersama pihak manajemen (Fanerika & Susanty, 2021).

1. *Higher is better*, semakin baik pencapaian maka semakin tinggi skor yang dihasilkan
2. *Lower is better*, semakin baik pencapaian semakin rendah skor yang dihasilkan
3. *Must be zero*, skor yang dihasilkan harus 0
4. *Must be one*, skor yang dihasilkan harus 1

2.8 Objective Matrix (OMAX)

Metode *Objective Matrix* (OMAX) merupakan salah satu metode sistem penilaian dengan melihat ukuran-ukuran dari KPI. Sistem penilaian ini dapat mengukur kinerja berdasarkan KPI secara total maupun secara parsial yang bertujuan untuk memantau pencapaian target. Model ini diciptakan oleh Prof. Dr. James L. Riggs seorang ahli produktivitas dari Amerika Serikat. Berikut ini gambaran kerangka penilaian kinerja dengan model *Objective Matrix* (OMAX) (Sirajuddin, et al., 2013).

Tabel 2.2 Kerangka Model OMAX

Kriteria		Kriteria-1	Kriteria-2	Kriteria-n
Pencapaian				
Skor	10			
	9			
	8			
	7			
	6			
	5			
	4			
	3			
	2			
	1			
	0			
Skor				
Bobot				
Nilai				

Pada penyusunan model *Objective Matrix* terdapat komponen-komponen yang terdiri dari:

a. Kriteria

Kriteria merupakan indikator-indikator KPI yang diukur dalam pengukuran kinerja.

b. Pencapaian

Pencapaian merupakan seberapa jauh proses KPI berjalan.

c. Skor pencapaian

Skor pencapaian berisi pencapaian-pencapaian yang direntangkan dari skor level 0 – 10.

d. Skor

Skor merupakan pengukuran hasil pencapaian KPI yang disesuaikan dengan level pada skor pencapaian yang paling mendekati.

e. Bobot

Bobot merupakan hasil pembobotan untuk masing-masing KPI yang telah dilakukan melalui pembobotan perbandingan berpadangan dengan metode AHP.

f. Nilai

Nilai merupakan hasil perkalian antara skor dengan bobot.

g. *Performance indicator*

Hasil menjumlah untuk masing-masing nilai KPI yang telah ditentukan.

2.9 *Traffic Light System*

Setelah melakukan metode *scoring* dan mendapatkan skor setiap KPI yang ditentukan, langkah selanjutnya dilakukan keputusan nilai KPI dengan metode *traffic light system*. Metode ini digunakan untuk mengetahui poin KPI yang harus diperhatikan dalam sistem kinerja perusahaan apakah sesuai dengan tujuan perusahaan atau tidak. *Traffic light system* terdiri dari warna, merah, kuning, dan hijau (Fanerika & Susanty, 2021).

a. Warna Hijau

Pencapaian skor dengan indikator berwarna hijau mengindikasikan bahwa hasil pencapaian indikator kerja telah mencapai atau sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Indikator ini diberikan saat indikator kinerja berada pada rentang nilai 8-10

b. Warna Kuning

Pencapaian skor dengan indikator berwarna kuning mengindikasikan bahwa hasil pencapaian indikator kerja belum mencapai atau belum berhasil dan mendekati target yang telah ditetapkan. Indikator ini diberikan saat indikator kinerja berada pada rentang nilai 4-7.

c. Warna Merah

Pencapaian skor dengan indikator berwarna kuning mengindikasikan bahwa hasil pencapaian indikator kerja masih sangat jauh dari target yang telah ditetapkan sehingga perusahaan harus memberikan perhatian yang lebih pada indikator ini. Indikator ini diberikan saat indikator kinerja berada pada rentang nilai 0-3.

2.10 *Root Cause Analysis*

2.10.1 Definisi

Root Cause Analysis merupakan suatu metode analisis yang dilakukan untuk mengetahui penyebab terjadinya suatu permasalahan yang terjadi. *Root Cause Analysis* memiliki fokus untuk mengidentifikasi suatu masalah dengan menentukan apa yang terjadi, mengapa hal tersebut terjadi, dan menurunkan tingkat terjadinya suatu masalah dan tingkat konsekuensinya (Niven, 2002)

2.10.2 Penggunaan

Teknik *Root Cause Analysis* dapat diaplikasikan pada hampir seluruh situasi. Untuk mengetahui penyebab permasalahan dapat

dilakukan langkah dasar untuk yang dapat dijadikan acuan sebagai berikut (Alijoyo, et al., 2021)

a. Identifikasi Permasalahan

Pada tahap ini dilakukan identifikasi permasalahan dengan memperhatikan potensi kesalahan, kegagalan, dan ketidaksesuaian yang merujuk pada tidak tercapainya target.

b. Mengumpulkan Informasi

Memahami informasi dengan menyeluruh, bukti permasalahan, gejala, dan dampak-dampak yang ditanggung.

c. Mengidentifikasi Seluruh Faktor Penyebab

Untuk memahami faktor penyebab dapat dilakukan dengan analisis sebab akibat untuk mencari tahu penyebab dan konsekuensi dari suatu permasalahan.

d. Menentukan Penyebab Utama

Untuk menentukan penyebab utama dapat dilakukan dengan menganalisis hubungan antara setiap penyebab.

e. Memberikan Rekomendasi

Pada tahap ini perlu dilakukan analisis ulang dan memberikan rekomendasi sesuai dengan alternatif yang dapat dilakukan.

2.11 Penelitian Terdahulu

Pada penelitian yang dilakukan perancangan penilaian kinerja karyawan dengan pendekatan *Human Resources Scorecard* telah diimplementasikan

pada sejumlah penelitian-penelitian terdahulu di antaranya dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil
1	Peryoga (2018)	Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja PT X dengan Integrasi Metode <i>Balanced Scorecard</i> dan <i>Analytical Hierarchy Process</i>	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC), <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	Pada perancangan sistem pengukuran kinerja didapatkan 16 sasaran strategis dan 24 indikator pengukuran kinerja (KPI). Untuk hasil penilaian <i>current performance indicator</i> sebesar 6,53.
2	Phiong & Surjasa (2018)	Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Pendekatan <i>Human Resources Scorecard</i> dan Alat Ukur OMAX (<i>Objective Matrix</i>) pada Bagian Produksi PT. Fajarindo Faliman Zipper	<i>Human Resources Scorecard</i> (HRSC)	Pengukuran didasarkan pada 4 perspektif: HPWS, HR System Alignment, HR Efficiency, HR Deliverable didapatkan 18 KPI dengan skor berdasarkan <i>traffic light system</i> dan memberikan usulan terkait hasil evaluasi.
3	Madjri & Santoso (2021)	Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Menggunakan Metode <i>Human Resources Scorecard</i> di PT. XYZ	<i>Human Resources Scorecard</i> (HRSC)	Pada hasil analisis pembobotan skor KPI didapatkan bahwa KPI <i>Employee Satisfaction</i> merupakan poin yang berpengaruh sehingga sangat perlu untuk diperbaiki agar kinerja organisasi lebih baik.

Peryoga (2018) melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja dengan integrasi metode *Balanced Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process*. Perancangan sistem pengukuran kinerja diidentifikasi 16 sasaran strategis dan 24 indikator pengukuran kinerja. Perbedaan pada penelitian

sebelumnya dengan penelitian kali ini terletak pada objek pengukuran kinerja tidak dilakukan untuk keseluruhan karyawan tetapi melakukan pengukuran kinerja terkhusus untuk unit tertentu sehingga data yang dihasilkan lebih spesifik. Pada penelitian kali ini juga dilakukan dengan pendekatan *Human Resources Scorecard* di mana perspektif yang diterapkan berfokus pada sumber daya manusia.

Phiong dan Surjasa (2018) melakukan penelitian pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan pendekatan *Human Resources Scorecard* dan alat ukur OMAX (*objective matrix*) pada bagian produksi PT. Fajarindo Faliman Zipper. Pengukuran kinerja sumber daya manusia didasarkan pada 4 perspektif: HPWS, *HR System Alignment*, *HR Efficiency*, *HR Deliverable* didapatkan 18 *key performance indicator*. Hasil dari pengukuran kinerja dibagi berdasarkan *traffic light system* dan memberikan usulan terkait hasil evaluasi. Persamaan pada penelitian kali ini terletak pada penerapan penilaian metode *Objective Matrix* (OMAX) dan melakukan usulan perbaikan dengan metode *Root Cause Analysis* (RCA). Untuk perbedaan pada penelitian ini terletak pada pendekatan perspektif yang dipilih yaitu *Financial*, *Customer*, *Internal Business Process*, dan *Learning and Growth*.

Madjri dan Santoso (2021) meneliti pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan metode *Human Resources Scorecard* pada perusahaan yang bergerak di bidang produksi pipa besi dan galvanis. Peneliti melihat permasalahan terkait sumber daya manusia pada tingkat kehadiran dan tingkat keterlambatan yang tinggi. Peneliti menghasilkan skor pembobotan

KPI berdasarkan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran. Berdasarkan hasil analisis didapatkan bahwa KPI *Satisfaction* merupakan KPI yang paling berpengaruh dan perlu difokuskan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Perbedaan pada penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah pada proses setelah penilaian dilakukan *Root Cause Analysis* untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab permasalahan dan memberikan rekomendasi untuk peningkatan kinerja ke depannya.