

PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE HUMAN RESOURCE SCORECARD PADA PT. HASJRAT ABADI TENDEAN MANADO

EMPLOYEE PERFORMANCE MEASUREMENT WITH USING HUMAN RESOURCE SCORECARD METHOD AT PT. HASJRAT ABADI TENDEAN MANADO

Oleh:

Juan Welan¹

Christy N. Rondonuwu²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen
Universitas Sam Ratulangi Manado

E-mail:

¹Juanwelan@yahoo.com

²christy.rondonuwu@unsrat.ac.id

Abstrak: *Human Resource Scorecard* merupakan alat pengukur kinerja karyawan yang penting dalam menjadikan perusahaan yang lebih baik. Tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan pengukuran kinerja karyawan dengan menggunakan metode pengukuran *Human Resource Scorecard* yang dilihat dari empat perspektif *Human Resource Scorecard* pada PT. Hasjrat Abadi Tendea Manado. Penelitian ini tergolong dalam penelitian deskriptif, Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif & kualitatif. Populasi sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang terdapat pada perusahaan. Penentuan informan menggunakan random sampling. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan tiga metode utama yaitu dokumen perusahaan, wawancara, dan survei. Analisis kuantitatif dalam penelitian ini meliputi proses pembobotan, sasaran strategis dan indikator hasil dengan menggunakan analisis proses hierarki analitik (*Analytical Hierarchy Process* AHP). Berdasarkan hasil perhitungan, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja PT. Hasjrat Abadi Tendea belum mencapai target dan perlu untuk meningkatkan kinerja pada perspektif keuangan, karyawan dan proses bisnis internal. PT. Hasjrat Abadi Tendea perlu menambahkan strategi baru untuk menutupi kekurangan perusahaan.

Kata Kunci: human resource scorecard, analytical hierarchy process

Abstract: *The Human Resource Scorecard* is a measure of employee performance that is important in making a company better. The purpose of this study is to describe the measurement of employee performance by using the *Human Resource Scorecard* measurement method which is seen from the four perspectives of the *Human Resource Scorecard* at PT. Hasjrat Abadi Tendea Manado. This research is classified as descriptive research. The approach used is quantitative & qualitative approaches. The sample population in this study were all employees in the company. Determination of informants using random sampling. The data used in this study are primary and secondary data. Data collection in this study was conducted using three main methods, namely company documents, interviews, and surveys. The quantitative analysis in this study includes the process of weighting, strategic objectives and outcome indicators using analysis of the *Analytical Hierarchy Process* AHP. Based on the results of calculations, it can be concluded that the performance of PT. Hasjrat Abadi Tendea has not yet reached the target and needs to improve performance in the financial, employee and internal business processes. PT. Hasjrat Abadi Tendea needs to add new strategies to cover the company's shortcomings.

Keywords: human resource scorecard, analytical hierarchy process

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perkembangan dunia globalisasi saat ini berkembang sangat cepat sehingga membuat persaingan dunia bisnis semakin meningkat. Ada banyak faktor yang mempengaruhi suatu peningkatan bisnis, bukan hanya dilihat dari faktor pelanggan, produk, demografis dan lain lain, tapi dilihat juga dari faktor sumber daya manusianya (*Human Resource*). Sumber daya manusia (*Human Resource*) merupakan salah satu faktor besar untuk perkembangan suatu bisnis perusahaan, *Human Resource* juga merupakan aset terbesar perusahaan sehingga dapat dikatakan dibalik perusahaan yang sukses terdapat *Human Resource* yang sangat baik (Hans, 2014).

Human Resource Scorecard adalah suatu sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia yang mengaitkan orang, strategi, dan kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul (Masruroh, 2008). *Human Resource Scorecard* terdiri dari 4 perspektif: Perspektif Keuangan merupakan tolok ukur keuangan pada suatu perusahaan; Perspektif Karyawan merupakan tolok ukur karyawan untuk menciptakan strategi pada perusahaan; Perspektif Proses Bisnis Internal bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pada pelanggan; Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan bertujuan agar sumber daya manusia yang ada di perusahaan tersebut berkembang.

PT. Hasjrat Abadi Tendea bergerak di bagian penjualan barang dagang khususnya barang kendaraan mobil dan truk yang merupakan hasil penjualan yang banyak di bagian Indonesia timur lebih khususnya area kota Manado. Bentuk keberhasilan PT. Hasjrat Abadi Tendea di Indonesia Timur khususnya kota Manado juga tidak terlepas dari persaingan karena mengingat ada begitu banyak perusahaan yang berdagang kendaraan mobil dan truk di kota Manado sehingga membuat persaingan semakin besar. PT. Hasjrat Abadi Tendea sendiri beralamat di Sario depan Manado Town Square yang merupakan tempat penjualan yang paling strategis untuk menjual barang dagang mobil mobilan. Jumlah karyawan di perusahaan sebanyak 45 karyawan. Dilihat dari kinerjanya mereka memiliki kinerja yang baik dan didukung dengan hasil pencapaian penjualan yang mencapai target 88,53%

Permasalahannya adalah perusahaan belum pernah melakukan pengukuran kinerja *Human Resource Scorecard*, pengukuran ini akan lebih memahami lebih dekat kinerja karyawan dan akan lebih memahami apa yang menjadi kekurangan perusahaan serta apa yang akan menjadi perbaikan selanjutnya. Apabila perusahaan tidak melakukan pengukuran kinerja karyawan dengan metode *human resource scorecard*, perusahaan akan mengalami kendala dikemudian hari yang berakibat tidak baik bagi perusahaan yang penyebabnya adalah dari faktor paling penting yaitu faktor sumber daya manusia (*human resource*). Berdasarkan latar belakang perusahaan yang belum melakukan pengukuran kinerja dengan metode *Human Resource Scorecard* dan didukung dari bentuk keberhasilan perdagangan di Indonesia timur khususnya kota Manado, dengan begitu banyaknya persaingan, dengan jumlah 45 karyawan yang berbeda-beda karakter, dan memiliki tempat strategis untuk penjualan sehingga menarik untuk saya teliti sejauh mana tingkat kinerja karyawan dengan menggunakan metode pengukuran *Human Resource Scorecard*. Maka saya akan melakukan penelitian dengan judul "Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Metode *Human Resource Scorecard* di PT. Hasjrat Abadi Tendea Manado".

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pengukuran kinerja karyawan dengan menggunakan pendekatan sistem pengukuran *Human Resource Scorecard* yang dilihat dari empat perspektif *Human Resource Scorecard* di Perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Human Resource Scorecard

Human Resource Scorecard adalah suatu sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia yang mengaitkan orang, strategi, dan kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul (Masruroh, 2008). *Human Resource Scorecard* terdiri dari 4 perspektif (Becker, Huselid dan Ulrich, 2001:19) yaitu : Perspektif Keuangan, Perspektif Karyawan, Perspektif proses bisnis internal dan Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif Keuangan

Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial

biasanya berhubungan dengan profitabilitas, memaksimalkan modal sumber daya manusia dan memaksimalkan biaya sumber daya manusia (Mangkunegara, 2014: 47).

Perspektif Karyawan

Dalam perspektif karyawan, para manajer mengidentifikasi karyawan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing. Ukuran utama terdiri atas kepuasan karyawan. Perspektif Proses Internal Bisnis (Mangkunegara, 2014: 47).

Perspektif Proses Internal Bisnis

Dalam perspektif operasi, para eksekutif mengidentifikasi berbagai operasi penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan dalam mewujudkan pelayanan yang memuaskan (*first class service*) untuk bisnis perusahaan. Ukuran utama perspektif operasi terdiri atas inovasi, proses dan pelayanan (Mangkunegara, 2014: 47).

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dari *Human Resource Scorecard*, strategi ini memfokuskan pada sistem dan strategi untuk pengembangan sumber daya manusia, misalnya melalui pelatihan (Mangkunegara, 2014: 47).

Penelitian Terdahulu

Aryani (2008), Perancangan sistem pengukuran kinerja departemen personalia melalui pendekatan *human resources scorecard* pada PT. Unitex, Tbk. Hasil dari kinerja Departemen Personalia diperoleh skor sebesar 66,4 persen. Kondisi ini menunjukkan kinerja Departemen Personalia PT. Unitex, Tbk masih pada warna kuning yang berarti kinerjanya masih belum mencapai target.

Ariningsi (2014), Pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan metode *human resources scorecard* (studi kasus di perpustakaan pusat universitas muhammadiyah surakarta). Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kinerja karyawan sangat baik dari segi empat perspektif

Harvey (2011), Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Metode Human Resources Scorecard (Hrsc) Dan Analytical Hierarchy Process (Ahp) Di PT. Sura Indah Wood Industri (Siwi). Hasilnya Tingkat pencapaian kinerja karyawan perusahaan PT. Sura Indah Wood Industries pada bulan januari – desember 2008 dan bulan januari – desember 2009 berada pada kondisi sedang.

Tahaka (2013), Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja pada PT. Bank Sulut. Hasil pengukuran kinerja dari empat perspektif *Balanced Scorecard*, diketahui bahwa kinerja perusahaan dinilai cukup baik.

Rumintjap (2013), Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai tolak ukur pengukuran kinerja di RSUD Noongan. Hasil Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang, sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik.

Bagania (2013), *The Analysis of Company Performance Using Balanced Scorecard*. Hasil penelitian perlu ditingkatkan perspektif pelanggannya dan yang lainnya dalam kondisi baik.

METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini tergolong dalam penelitian deskriptif. Menurut Indriantoro dan Supomo (2009:147) penelitian deskriptif merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dan kualitatif.

Populasi dan Sampel

Populasi sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawandari berbagai tingkatan yang terdapat pada perusahaan PT. Hasjrat Abadi Tendean. Jumlah seluruh karyawan PT. Hasjrat Abadi sebanyak 45 karyawan pada tahun 2017. Menurut Arikunto (1993:134) dalam penetapan sampel harus memperhatikan jumlah populasi sampel, untuk populasi kurang dari 100 maka lebih baik diambil seluruhnya dijadikan sampel. Penentuan informan menggunakan random sampling.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan tiga metode utama yaitu dokumen perusahaan, wawancara, dan survey:

1. Dokumen perusahaan, berfungsi mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk penelitian dari kumpulan data sekunder dan untuk penjabaran visi, misi dan strategi perusahaan.
2. Wawancara, wawancara dilakukan dengan Direktur dan Manajer atau Seseorang yang memiliki Jabatan yang dipercaya oleh Perusahaan PT. Hasjrat Abadi Tendean. Dalam wawancara, ditanyakan mengenai visi, misi dan strategi perusahaan, sasaran strategi, perilaku karyawan yang mendukung strategi, sistem perusahaan, indikator kinerja, target dan inisiatif strategi.
3. Survei, Survei yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei AHP, survei karyawan dan survei konsumen.

Metode Analisis

Analytical Hierarchy Process (AHP)

Metode ini sangat cocok untuk menyelesaikan kasus data rasio menjadi data numerik yang diolah sehingga mendapatkan data yang terbaik. Responden diminta untuk menentukan prioritas kriteria dan sub kriteria dengan mengisi kuesioner perbandingan berpasangan. Perbandingan berpasangan menggunakan skala kepentingan AHP satu sampai sembilan. Selanjutnya melakukan perhitungan perbandingan berpasangan dalam bentuk matrix yang didapat dari hasil kuesioner Perbandingan berpasangan antar kriteria dan sub kriteria. Berikut adalah bentuk matrix dari perbandingan berpasangan :

Tabel 1. Perbandingan Berpasangan

	A1	A2	A3	...	An
A1	a11	a12	a13	...	An
A2	a21	a22	a23	...	An
...
An	an1	an2	an3		Ann

Sumber : Saaty (1993)

Dari hasil perbandingan berpasangan kita akan mengetahui hasil Priority Vector . Selanjutnya melakukan uji konsistensi yang akan mendapatkan hasil eigen value, Indeks konsistensi (CI), Randoms indeks (RI) dan Rasio Konsistensi (CR)

Pengujian Instrumen

Uji Konsistensi

Tujuan dari uji konsistensi yaitu untuk mengetahui apakah penilaian pada saat pengisian kuesioner sudah tepat atau diisi secara Random atau asal-asalan. Menurut Saaty (1993:130), suatu kuesioner pembobotan AHP dianggap konsisten, jika nilai **Consistency Ratio kurang dari 0,1**, artinya nilai pembobotan AHP dapat digunakan sebagai nilai bobot kriteria. Pengujian uji konsistensi akan dilakukan pada kuesioner perbandingan berpasangan.

Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana akurasi alat pengukur yang digunakan untuk mengukur sesuatu. Pengujian validitas dilakukan dengan bantuan aplikasi SPSS Versi 22. Suatu item pertanyaan akan dianggap valid jika nilai *corrected item total corelation* r hitung $>$ r table. Uji validitas akan dilakukan pada kuesioner kepuasan karyawan dan gaya kepemimpinan.

Uji Reliabilitas

Suatu variabel dikatakan reliabel jika jawaban terhadap pertanyaan selalu konsisten. Pengujian validitas dilakukan dengan bantuan aplikasi SPSS Versi 22. Menurut Kriteria Nunnally (1960:641) jika Cronbach's Apha lebih besar dari 60% maka kuesioner tersebut dianggap reliabel. Uji reliabilitas akan dilakukan pada kuesioner kepuasan karyawan dan gaya kepemimpinan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran dari variabel dan jawaban responden ahli terhadap kuesioner perbandingan berpasangan perspektif *Human Resource Scorecard* dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 2. Hasil Perhitungan AHP Setiap Perspektif Human Resource Scorecard

Perspektif	Bobot
Keuangan	0.159
Karyawan	0.127
Proses Internal Bisnis	0.222
Pertumbuhan dan Pengembangan	0.492
Jumlah	1
<i>Consistency Ratio</i>	0,02

Sumber : Olah Data PT. Hasjrat Abadi Tendeand, 2017

Pada Tabel hasil nilai bobot menunjukkan bahwa kriteria perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan kriteria yang paling berpengaruh dengan bobot 0,492. Pengambil keputusan menganggap bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah prioritas utama di PT. Hasjrat Abadi Tendeand. Penentuan prioritas diikuti oleh perspektif proses internal bisnis mempunyai bobot 0.222, kemudian perspektif keuangan dengan bobot 0.159 dan perspektif karyawan dengan bobot 0.127. Jumlah keseluruhan bobot adalah 1.000 dengan *Consistency Rati* kurang dari 0.1 yaitu 0.02 artinya perhitungan *Analytical Hierarchy Process* bisa dipakai.

Gambaran dari variabel dan jawaban responden ahli terhadap kuesioner perbandingan berpasangan perspektif sub kriteria dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3. Hasil Perhitungan AHP Sub Kriteria Human Resource Scorecard

KPI	Bobot
Komplain	0.141
Proses Kepemimpinan	0.334
7 Pelayanan	0.525
Jumlah	1
<i>Consistency Ratio</i>	0,04

Sumber : Olah Data PT. Hasjrat Abadi Tendeand, 2017

Pada Tabel, 3 bobot kriteria 7 Pelayanan adalah 0.525. Penentuan prioritas diikuti oleh kriteria Indeks Kepemimpinan yang mempunyai bobot 0.334, dan kemudian kriteria Jumlah Keluhan Konsumen dengan bobot 0.141. Jumlah keseluruhan adalah 1 dengan *Consistency ratio* dibawah 0.1 yaitu 0,04 artinya perhitungan *Analytical Hierarchy Process* bisa dipakai.

Perancangan *Human Resource Scorecard*

Dalam perancangan pengukuran *Human Resource Scorecard* dimana Strategi, *Key Performance Indicator*, Target, Penilaian dan skor ditetapkan oleh pihak manajemen PT. Hasjrat Abadi Tendeand dan direkapitulasi ke dalam sebuah bagan pengukuran yang menampilkan keseluruhan aspek-aspek yang diukur dalam penelitian ini.

Berikut adalah tabel perancangan *Human Resource Scorecard*:

Tabel 4. Perancangan Human Resource Scorecard

Perspektif	Bobot	Tujuan Strategi	Bobot Lokal	KPI	Bobot Global	Target	Indikator Kerja	Skor
Keuangan	0.159	Meningkatkan Profitabilitas	1	Hasil Profitabilitas	0.159	1560 Unit/bulan		
Karyawan	0.127	Meningkatkan Kepuasan Karyawan	1.000	Indeks kepuasan kerja	0.127	Nilai 4,0 (karyawan merasa puas)		
		Meningkatkan 7 Cara Pelayanan	0.525	Hasil 7 Pelayanan Karyawan	0.117	Nilai 4,0 (pelayanan puas)		
		Mengurangi Keluhan Konsumen	0.14	Jumlah Keluhan Konsumen	0.03	<1,6% 4,0 (gaya kepemimpinan konsiderasi dan inisiasi yang seimbang)		
		Proses Bisnis Internal Pertumbuhan dan Pembelajaran	0.49	Proses Kepemimpinan Karyawan	0.33	Indeks kepemimpinan yang Terealisasi	0.07	
	2	Pengembangan Karyawan	1.00	Jumlah Pelatihan yang Terealisasi	0.49	90% terealisasi		

Sumber : Olah data PT. Hasjrat Abadi Tendea, 2017

Pada sistem penilaian *Human Resource Scorecard*, penilaian menggunakan warna merah, kuning dan hijau. Warna merah mengindikasikan bahwa kinerja masih jauh di bawah target dengan skor kinerja kurang dari 50 persen. Warna kuning mengindikasikan bahwa kinerja belum mencapai target dengan skor kinerja 50 sampai 100 persen sedangkan warna hijau mengindikasikan bahwa kinerja telah mencapai target dengan skor kinerja lebih dari 100 persen.

Penilaian Total Seluruh Perspektif *Human Resource Scorecard*

Setelah melakukan perancangan *human resource scorecard* dan menilai seluruh persen pencapaian target untuk masing-masing ukuran hasilnya, maka selanjutnya melakukan penilaian. Perhitungan indikator kinerja adalah sebagai berikut :

Tabel 5. Tabel Kriteria Penilaian Kinerja PT. Hasjrat Abadi Tendea

Indikator Kinerja	Penilaian
$\geq 1,000$	Kinerja telah mencapai target
1,000 – 0,500	Kinerja belum mencapai target
$\leq 0,500$	Kinerja masih jauh dibawah target

Sumber : PT. Hasjrat Abadi Tendea, 2017

1. Jika kinerja sudah mencapai target, maka persen pencapaian target adalah sebesar 100 persen dengan penilaian warna hijau.
2. Jika kinerja belum mencapai target, maka persen pencapaian target adalah sebesar 100 persen sampai 50 persen dengan penilaian warna kuning.
3. Jika kinerja masih jauh di bawah target, maka persen pencapaian target dibawah 50 persen dengan penilaian warna merah.

Berikut adalah penilaian total dari setiap perspektif Human Resource Scorecard :

Perspektif Keuangan

Tabel 6. Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan

Perspektif	Bobot	Tujuan Strategik	Bobot Lokal	KPI	Bobot ukuran Global	Target	Real Tahun 2017	Pencapaian Target	Bobot Global	Indikator Kerja	Skor	Penilaian
Keuangan	0.159	Peningkatan Profitabilitas	1	Hasil Penjualan Produk	0.159	1560 Unit/tahun	1381 Unit/bulan	88,53%	0.159	≥ 0.159	0.1408	Kinerja belum mencapai target
										0.159 - 0.079		
Total									0.159	≤ 0.079	0.1408	

Sumber : Olah Data PT. Hasjrat Abadi Tendeand, 2017

Perspektif Keuangan memiliki nilai bobot dari hasil perhitungan AHP sebesar 0.159 dengan jumlah 1 KPI saja yaitu Hasil Profitabilitas. Nilai Bobot global dari KPI Hasil Profitabilitas yaitu 0.159. Hasil tahun 2017 menunjukkan penjualan 1381 unit/tahun dengan target 1560 unit/tahun dan pencapaian target perspektif keuangan sebesar 88,53% dengan skor 0.140. Sehingga penilaian kinerja belum mencapai target dengan warna kuning.

Perspektif Karyawan

Tabel 7. Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Karyawan

Perspektif	Bobot	Tujuan Strategik	Bobot Lokal	KPI	Bobot ukuran Global	Target	Real Tahun 2017	Pencapaian Target	Bobot Global	Indikator Kerja	Skor	Penilaian
Karyawan	0.127	Meningkatkan Kepuasan Karyawan	1	Indeks Kepuasan Karyawan	0.127	Nilai 4,0 (karyawan merasa puas)	3,922 (karyawan puas)	98.05%	0.127	≥ 0.127	0.1245	Kinerja belum mencapai target
										0.217 - 63		
Total									0.127	≤ 63	0.1245	

Sumber : Olah Data PT. Hasjrat Abadi Tendeand, 2017

Perspektif Karyawan memiliki nilai bobot dari hasil perhitungan AHP sebesar 0.127 dengan jumlah 1 KPI yaitu Indeks Kepuasan Karyawan. Nilai Bobot global dari KPI Indeks Kepuasan Karyawan yaitu 0.127. Hasil tahun 2017 menunjukkan nilai 3.945 (karyawan puas) dengan target nilai 4.0 dan pencapaian target perspektif karyawan sebesar 98,62% dengan skor 0.124. Sehingga penilaian kinerja belum mencapai target dengan warna kuning.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 8. Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif	Bobot	Tujuan Strategik	Bobot Lokal	KPI	Bobot ukuran Global	Target	Real Tahun 2017	Pencapaian Target	Bobot Global	Indikator Kerja	Skor	Penilaian
Proses Bisnis Internal	0.222	Meningkatkan 7 cara Pelayanan	0.525	Hasil 7 Pelayanan Karyawan	0.117	Nilai 4,0 (pelayanan puas)	4,05 (pelayanan puas)	100%	0.117	≥ 0.117	0.117	Kinerja telah mencapai target
										0.117		
										-		
										0.058		
		Mengurangi Keluhan Konsumen	0.141	Jumlah Keluhan Konsumen	0.031	<1,6%	1.16%	100%	0.031	≥ 0.031	0.031	Kinerja telah mencapai target
										0.031		
										-		
										0.015		
		Proses Kepemimpinan	0.33	Indeks Kepemimpinan	0.074	4,0 (gaya kepemimpinan puas)	3848 (Netral)	99.62%	0.074	≥ 0.074	0.073	Kinerja belum mencapai target
										0.074		
										- 37		
										≤ 37		
Total									0.222	0.222	0.221	Kinerja belum mencapai target

Sumber : Olah Data PT. Hasjrat Abadi Tendeand, 2017

Perspektif Perspektif Bisnis Internal memiliki nilai bobot dari hasil perhitungan AHP sebesar 0.222 dengan jumlah 3 KPI saja yaitu Hasil 7 Pelayanan dengan bobot global 0.117, Jumlah Keluhan Konsumen dengan bobot global 0.031 dan Indeks Kepemimpinan dengan bobot global 0.074. Hasil tahun 2017 dari seluruh KPI mencapai skor 0.221 berwarna kuning. Sehingga penilaian kinerja belum mencapai target 0.222.

Perpektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 9. Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pengembangan

Perspektif	Bobot	Tujuan Strategik	Bobot Lokal	KPI	Bobot ukuran Global	Target	Real Tahun 2017	Pencapaian Target	Bobot Global	Indikator Kerja	Skor	Penilaian
Perspektif Pumbuhan dan Pembelajaran	0.492	Pengembangan Karvawan	1	Jumlah Pelatihan yang Terealisasi	0.492	90% terealisasi	100% Terealisasi	100%	0.492	≥ 0.492 0.492 - 0.246 ≤ 0.246	0.492	Kinerja telah mencapai target

Sumber : Olah Data PT. Hasjrat Abadi Tendeand, 2017

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran memiliki nilai bobot dari hasil perhitungan AHP sebesar 0.492 dengan jumlah 1 KPI yaitu Jumlah Pelatihan yang Terealisasi. Nilai Bobot global dari KPI jumlah pelatihan yang terealisasi yaitu 0.492. Hasil tahun 2017 menunjukkan 100% pelatihan terealisasi dengan target 90% terealisasi dan pencapaian target sebesar 100% dengan skor 0.492. Sehingga penilaian kinerja sudah mencapai target dengan warna hijau.

Penilaian Kinerja PT. Hasjrat Abadi Tendeand

Dari hasil Hasil Penelitian maka nilai kinerja PT. Hasjrat Abadi Tendeand dalam setiap perspektif adalah sebagai berikut :

Tabel 10. Hasil Pengukuran Kinerja PT. Hasjrat Abadi Tendeand

Perspektif	Skor
Keuangan	0.14
Karyawan	0.125
Proses Bisnis Internal	0.221
Pertumbuhan dan Pembelajaran	0.492
Total	0.978

Sumber : Olah Data PT. Hasjrat Abadi Tendeand, 2017

Berdasarkan Tabel 10, kinerja PT. Hasjrat Abadi Tendeand adalah sebesar 0.976. Skor ini didapat dari penjumlahan seluruh perspektif.

Hasil Pencapaian Kinerja PT. Hasjrat Abadi Tendeand

Penilaian warna untuk PT. Hasjrat Abadi Tendeand adalah mengacu pada Tabel berikut ini :

Tabel 11. Kriteria Penilaian Kinerja PT. Hasjrat Abadi Tendeand

Indikator Kinerja	Penilaian
≥ 1,000	Kinerja telah mencapai target
1,000 – 0,500	Kinerja belum mencapai target
≤ 0,500	Kinerja masih jauh dibawah target

Sumber : PT. Hasjrat Abadi Tendeand, 2017

Berdasarkan Penilaian Kinerja, PT. Hasjrat Abadi Tendeand memperoleh warna kuning yang berarti kinerja belum mencapai target. Dikarenakan PT. Hasjrat Abadi masih ada target target lainnya yang belum bisa

di maksimalkan. Walaupun belum mencapai target tapi PT. Hasjrat Abadi Tendea hampir mencapai target dengan skor tinggi yaitu 0.976. Dengan hasil kinerja yang telah diukur dengan metode pengukuran *Human Resource Scorecard*.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya maka akan disajikan beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut:

1. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan kriteria yang paling berpengaruh. Penentuan prioritas diikuti oleh perspektif proses internal bisnis, kemudian perspektif keuangan dan perspektif karyawan
2. Dari segi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT. Hasjrat Abadi Tendea Manado, kinerja karyawan sudah mencapai target dengan *Key Performance Indicator*-nya adalah Hasil Realisasi Pelatihan.
3. Perspektif Keuangan, Karyawan dan Proses Bisnis Internal masing - masing hampir mencapai target.
4. Kinerja karyawan PT. Hasjrat Abadi Tendea Manado yang dilihat dari penilaian total seluruh perspektif *Human Resource Scorecard* adalah 0.978. Skor nilai ini hampir mencapai target yaitu 1.000. Jadi Kinerja karyawan PT. Hasjrat Abadi Tendea belum mencapai target.

Saran

Adapun saran-saran yang dapat diberikan sehubungan dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. PT. Hasjrat Abadi Tendea perlu menambah beberapa strategi baru perusahaan untuk menutupi kekurangan - kekurangan seperti hasil penjualan, dari strategi strategi baru diharapkan bisa menguntungkan bagi pihak perusahaan di masa yang akan datang.
2. PT. Hasjrat Abadi Tendea Manado harus memperhatikan kebutuhan karyawan yang merupakan bagian dari perspektif karyawan.
3. Pemberian motivasi kepada karyawan adalah penting agar supaya karyawan bisa bekerja lebih maksimal dan bisa mencapai target perusahaan dalam hal penjualan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. 1993. *Manajemen Penelitian*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Aryani. 2008. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Departemen Personalia Melalui Pendekatan Human Resources Scorecard Pada PT. UNITEX, TBK. *Skripsi*. FTP, Teknologi Industri Pertanian, Institut Pertanian Bogor. <http://repository.ipb.ac.id:8080/handle/123456789/13569?show=full>. Tanggal Akses 11/06/2017.
- Ariningsih. 2014. Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode Human Resource Scorecard (Studi Kasus Di Perpustakaan Pusat Universitas Muhammadiyah Surakarta). *Jurnal*. FT. Teknik Industri, Universitas Muhammadiyah Surakarta. eprints.ums.ac.id/30492/. Tanggal akses 11/06/2017.
- Bagania, R. M. 2013. The Analysis Of Company Performance Using Balanced Scorecard. *Jurnal EMBA*. Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 1892-1900. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/3397>. Tanggal Akses 11/06/2017.
- Becker, B.E., Huselid M.A., dan Ulrich D. 2001. *The HR Scorecard : Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press, Massachusetts.
- Hans, B. 2014. Human Resource = Nyawa Perusahaan. *Artikel*. <https://www.kompasiana.com/hansbaihaqi/54f91d67a33311b77f8b465a/Human-resource-nyawa-perusahaan>. Tanggal Akses 11/06/2017.
- Harvey. 2011. Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Metode Human Resources Scorecard (Hrsc) Dan Analytical Hierarchy Process (Ahp) Di Pt. Sura Indah Wood Industri (Siwi). *Skripsi*. <https://id.123dok.com//document/y6ek025z-analisis-pengukuran-kinerja-sumber-daya-manusia-dengan-metode-human-resources-scorecard-hrsc-dan-analytical-hierarchy-process-ahp-di-pt-sura-indah-wood-industri-siwi.html>. Tanggal Akases 11/03/2017.
- Indriantoro, N., Supomo B. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen, Edisi Pertama*. BPFE, Yogyakarta.
- Mangkunegara, A.P. 2014. *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Refika Aditama, Bandung.
- Masruroh, N. 2008. Pengukuran Kinerja Menggunakan Human Resource Scorecard dalam Rangka Meningkatkan Kinerja di PT. Raja Wali Tanjungsari. *Jurnal*. pp. 93-105. ISSN 1907-5146.

<https://www.neliti.com/id/publications/133186/pengukuran-kinerja-menggunakan-human-resources-scorecard-dalam-rangka-meningkatk>. 11/06/2017.

- Nunnally, J. 1960. *The Place of Statistics in Psychology*. *Educational and Psychological Measurement* Vol. xx, No 4, 960, 641-650. www.gwern.net/docs/statistics/1960-nunnally.pdf. Tanggal Akses 11/03/2017.
- Rumintjap, M. L. 2013. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja di Rsud Noongan. *Jurnal EMBA*. Vol.1 No.3 Sep. 2013, Hal. 841-850. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/2289>. Tanggal Akses 11/06/2017.
- Saaty, T. L. 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin*. Terjemahan. PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Tahaka, Y.C. 2013. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT. Bank Sulut. *Jurnal EMBA*. Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 402-413. ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/2702/2255. Tanggal akses 11/06/2017.

