

## ABSTRAK

Sistem penilaian kinerja karyawan divisi produksi pada PT Triemukty Pertama Putra masih bersifat konvensional, belum terdapat sistem perancangan pengukuran kinerja menyeluruh yang mendukung peran sumber daya manusia terhadap strategi perusahaan, adapun penilaian kinerja baru sebatas penilaian absensi subjektif saja. Sistem penilaian kinerja yang ada belum dapat mengakomodir terciptanya SDM yang unggul dan berkualitas yang mengacu pada paradigma bisnis internal untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk merancang sistem penilaian kinerja SDM dengan pendekatan *Human Resource Scorecard*.

Metode yang digunakan dengan pendekatan *Human Resource Scorecard* yang dirumuskan berdasarkan visi, misi, budaya perusahaan, perilaku utama pelaku bisnis, dan paradigma bisnis perusahaan kedalam 4 perspektif *Human Resource Scorecard* yaitu *financial*, *customer*, *operation* dan *strategies*. Dalam hasil penilaian didapatkan hasil nilai keseluruhan 4,127 atau 82.54%. hasil penilaian untuk setiap perspektifnya didapatkan nilai pencapaian perspektif keuangan dengan kriteria cukup, perspektif pelanggan dengan kriteria baik, perspektif operasi dengan kriteria baik, dan perspektif strategi dengan kriteria baik. Hasil rancangan terdapat 16 *Key Performance Indicator* (KPI), yang terdiri dari 4 indikator perspektif *financial*, 4 indikator perspektif *customer*, 4 indikator perspektif operasi, dan 4 indikator perspektif strategi. Rekomendasi perbaikan kinerja SDM untuk jangka pendek dengan pendekatan metode *Human Resource Scorecard*.

**Kata Kunci :** Pengukuran Kinerja, *Human Resource Scorecard*, *Key Performance Indicator*.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

“Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang”

**Dengan ini saya persembahkan Tugas Akhir ini untuk keluarga tersayang yang selalu memberikan doa, dukungan, dan semangat yang diberikan kepada penulis.**

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya sehingga Tugas Akhir yang berjudul “Perancangan dan Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Metode *Human Resource Scorecard* Pada PT Trie Mukty Pertama Putra” dapat diselesaikan dengan baik.

Dalam penyusunan Tugas Akhir ini penulis menyadari bahwa sepenuhnya terlaksana berkat doa serta bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak. Maka dari itu dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Ir. Christanto Triwibisono, M.M. dan Ibu Ima Normalia Kusmayanti, S.S., M.Pd., selaku dosen pembimbing I dan II yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan motivasi kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan baik.
2. Kedua orang tua penulis Bapak Hakim Arief dan Ibu Elis Sumarlina yang selalu mendoakan, mendidik, serta menyayangi saya sampai kapanpun. Terima kasih atas doa, dukungan, semangat, motivasi, kasih sayang yang selalu menjadi alasan penulis untuk selalu memberikan yang terbaik.
3. Adik saya, Satria Nugraha yang selalu menjadi penyemangat penulis selama ini.
4. Seluruh pihak perusahaan yang telah banyak membantu penulis dalam pengolahan data Tugas Akhir ini.
5. Seluruh pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu penulis dan maaf apabila tidak tercantum dalam halaman ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyelesaian Tugas Akhir ini masih banyak kekurangan sehingga dibutuhkan saran dalam perbaikan Tugas Akhir ini. Semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan. Akhir kata, mohon maaf apabila ada kata atau kalimat yang kurang berkenan bagi berbagai pihak.

Bandung, 7 Desember 2019

Muhammad Edwin Fauzy

## DAFTAR ISI

|  |     |
|--|-----|
| <b>LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....                          | i   |
| <b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....                                       | ii  |
| <b>ABSTRAK</b> .....   | iii |
| <b>LEMBAR PERSEMBAHAN</b> .....                                      | v   |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....  | v   |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....  | vi  |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....   | ix  |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....  | x   |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....                                       | 1   |
| 1.1. Latar Belakang .....  | 1   |
| 1.2. Rumusan Masalah .....   | 3   |
| 1.3. Tujuan Penelitian .....   | 4   |
| 1.4. Batasan Penelitian .....  | 4   |
| 1.5. Manfaat Penelitian .....  | 4   |
| 1.6. Sistematika Penulisan .....                                     | 5   |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....                                 | 6   |
| 2.1. Sumber Daya Manusia .....                                       | 6   |
| 2.2. Kinerja .....   | 6   |
| 2.3. Pengukuran Kinerja .....  | 7   |
| 2.3.1 Pengertian Pengukuran Kinerja .....                            | 7   |
| 2.3.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja .....                    | 7   |
| 2.3.3 Sistem Pengukuran Kinerja .....                                | 8   |
| 2.4. Manajemen Sumber Daya Manusia .....                             | 9   |
| 2.4.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....                     | 9   |
| 2.5. <i>Human Resources Scorecard</i> .....                          | 10  |
| 2.6. Kelebihan dan Keunggulan <i>Human Resources Scorecard</i> ..... | 10  |
| 2.6.1 Langkah Pengukuran HR Scorecard .....                          | 11  |
| 2.7. Penelitian Terdahulu .....                                      | 14  |
| <b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b> .....                           | 16  |
| 3.1. Model Konseptual .....  | 16  |
| 3.2. Sistem Pemecahan Masalah .....                                  | 17  |

|       |  |           |
|-------|--|-----------|
| 3.3.  | Tahap Penelitian Awal .....  | 18        |
| 3.3.1 | Studi Literatur.....   | 18        |
| 3.3.2 | Perumusan Masalah.....   | 18        |
| 3.3.3 | Tujuan Penelitian.....   | 18        |
| 3.4.  | Identifikasi Responden.....  | 19        |
| 3.4.1 | Merancang Format Wawancara dan Kuesioner .....                           | 19        |
| 3.4.2 | Mendefinisikan Visi Misi dan Strategi Bisnis.....                        | 19        |
| 3.4.3 | Mendefinisikan Kasus Bisnis SDM Sebagai Sebuah Modal Strategis.<br>..... | 19        |
| 3.5.  | Menciptakan Peta Strategi.....   | 20        |
| 3.5.1 | Identifikasi Indikator Keberhasilan dan Aliran Sebab Akibat .....        | 20        |
| 3.5.2 | Pembobotan Indikator Keberhasilan .....                                  | 20        |
| 3.5.3 | Mengidentifikasi HR Deliverable Dalam Peta Strategi .....                | 20        |
| 3.5.4 | Menyesuaikan Arsitektur SDM dengan HR Deliverables .....                 | 21        |
| 3.5.5 | Merancang Sistem Pengukuran Strategis.....                               | 21        |
| 3.6.  | Pengolahan Data.....   | 21        |
| 3.6.1 | Proses Wawancara dan Penyebaran Kuesioner.....                           | 21        |
| 3.6.2 | Pengolahan Hasil Wawancara dan Kuesioner.....                            | 21        |
| 3.6.3 | Perancangan Kinerja SDM.....   | 21        |
| 3.7.  | Tahap Kesimpulan dan Saran.....  | 22        |
|       | <b>BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....</b>                       | <b>23</b> |
| 4.1.  | Gambaran Umum Perusahaan.....  | 23        |
| 4.1.1 | Sejarah Perusahaan .....   | 23        |
| 4.1.2 | Tujuan Perusahaan .....  | 23        |
| 4.2.  | Tahap Penentuan dan Identifikasi HR Deliverables.....                    | 24        |
| 4.3.  | Tahap Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja.....                         | 25        |
| 4.3.1 | Visi, Misi dan Strategi Perusahaan .....                                 | 25        |
| 4.4.  | Menjabarkan Visi dan Misi Perusahaan Berdasarkan Empat Perspektif.....   | 25        |
| 4.4.1 | Penentuan Sasaran Strategi Perusahaan .....                              | 27        |
| 4.5.  | Perancangan Peta Strategi .....  | 27        |
| 4.5.1 | Penentuan Indikator Kinerja .....  | 31        |
| 4.5.2 | Penentuan <i>Lag</i> dan <i>Lead Indicators</i> .....                    | 34        |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 4.6.  | Menentukan Bobot Indikator Kinerja .....                           | 39 |
| 4.6.1 | Pembobotan Dengan Metode AHP .....                                 | 39 |
| 4.6.2 | Hasil Pembobotan Strategi Objektif .....                           | 40 |
| 4.6.3 | Hasil Pembobotan <i>Lagging Indicator</i> .....                    | 41 |
| 4.7.  | Hasil Pembobotan <i>Leading Indicator</i> .....                    | 43 |
| 4.8.  | Membuat <i>Performance Standard</i> .....                          | 46 |
| 4.9.  | Pengukuran Kinerja SDM .....                                       | 51 |
| 4.10. | Penentuan Kriteria Kinerja .....                                   | 51 |
|       | <b>BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN</b> .....                         | 53 |
| 5.1.  | Analisis Indikator <i>Log</i> dan Indikator <i>Lead</i> .....      | 53 |
| 5.2.  | Analisis Pembobotan Empat Perspektif HR Scorecard.....             | 54 |
| 5.3.  | Analisis Perbandingan Hasil Perancangan Kinerja HR Scorecard ..... | 57 |
|       | <b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....                           | 60 |
| 6. 1. | Kesimpulan .....   | 60 |
| 6. 2. | Saran.....   | 60 |
|       | <b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....  | 61 |
|       | <b>LAMPIRAN A</b> .....  | 62 |
|       | <b>LAMPIRAN B</b> .....  | 63 |

## DAFTAR GAMBAR

|   |    |
|---|----|
| Gambar 3.1 Model Konseptual .....                   | 16 |
| Gambar 3.2 Sistematika Pemecahan Masalah .....      | 17 |
| Gambar 4.1 Sasaran Strategis .....                  | 27 |
| Gambar 4.2 Peta Strategi .....                      | 28 |
| Gambar 5.1. Ilustrasi Neraca Kinerja SDM.....       | 53 |
| Gambar 5.2. Bobot Perspektif <i>Financial</i> ..... | 54 |
| Gambar 5.3. Bobot Perspektif <i>Customer</i> .....  | 54 |
| Gambar 5.4. Bobot Perspektif <i>Operation</i> ..... | 55 |
| Gambar 5.5. Bobot Perspektif <i>Strategy</i> .....  | 56 |
| Gambar 5.6. Bobot <i>HR Scorecard</i> .....         | 56 |

## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabel 1.1 Rekapitulasi Absensi PT Triemukty Pertama Putra.....                        | 2  |
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu Menggunakan HR Scorecard.....                          | 14 |
| Tabel 4.1 Sasaran Strategis dan Indikator Kinerja.....                                | 33 |
| Tabel 4.2 Penentuan Indikator <i>Lag</i> dan Indikator <i>Lead</i> .....              | 34 |
| Tabel 4.3 Hasil Pembobotan Strategi Objektif .....                                    | 40 |
| Tabel 4.4 Hasil Pembobotan <i>Lagging Indicator</i> Perspektif <i>Finansial</i> ..... | 42 |
| Tabel 4.5 Hasil Pembobotan <i>Lagging Indicator</i> Perspektif <i>Customer</i> .....  | 42 |
| Tabel 4.6 Hasil Pembobotan <i>Lagging Indicator</i> Perspektif <i>Operasi</i> .....   | 43 |
| Tabel 4.7 Hasil Pembobotan <i>Lagging Indicator</i> Perspektif <i>Strategi</i> .....  | 43 |
| Tabel 4.8 Hasil Pembobotan <i>Leading Indicator</i> Perspektif <i>Finansial</i> ..... | 44 |
| Tabel 4.9 Hasil Pembobotan <i>Leading Indicator</i> Perspektif <i>Customer</i> .....  | 44 |
| Tabel 4.10 Hasil Pembobotan <i>Leading Indicator</i> Perspektif <i>Operasi</i> .....  | 45 |
| Tabel 4.11 Hasil Pembobotan <i>Leading Indicator</i> Perspektif <i>Strategi</i> ..... | 45 |
| Tabel 4.12 Standar Kinerja Pekerjaan Indikator <i>Lagging</i> .....                   | 46 |
| Tabel 4.13 Standar Kinerja Pekerjaan Indikator <i>Leading</i> .....                   | 49 |
| Tabel 4.14. Kriteria Kinerja .....  | 52 |
| Tabel 4.15. Ilustrasi Hasil Penilaian Kinerja .....                                   | 52 |
| Tabel 5.1 Analisis Perbandingan Hasil Perancangan Kinerja HR Scorecard                | 54 |



