

# PERANCANGAN MODEL DAN PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE HUMAN RESOURCE SCORECARD (HRSC) PADA DEPARTEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI PT. SURVEYOR INDONESIA JAKARTA

**Achmad Aqilla\* dan Wawan Kurniawan\* dan Agung Sasongko\***

*Jurusan Teknik Industri Universitas Trisakti, Jakarta, Indonesia*

*\*Email: achmad063001800059@std.trisakti.ac.id,*

*wawanKurniawantrisakti@gmail.com, agung.one@gmail.com*

## Abstrak

PT. Surveyor Indonesia Jakarta adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa meliputi jasa survey, inspeksi, konsultasi, verifikasi, sertifikasi. PT. Surveyor Indonesia Jakarta belum menerapkan suatu pengukuran kinerja departemen Sumber daya manusia perusahaan hanya mengukur kinerja karyawan dan tidak ditindaklanjuti untuk mengetahui kelemahannya berada dimana. Pada masa pertumbuhan ekonomi pada dunia saat ini yang mulai merangkak pasca covid-19 sudah mulai berkembang sangat pesat kembali, sehingga menuntut persaingan antara perusahaan satu dan lainnya untuk terus memaksimalkan performa dari kinerja karyawan secara menyeluruh. Perusahaan harus memikirkan cara untuk menghadapi persaingan dan kompetisi tersebut, perusahaan harus dapat memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien untuk visi dan misi, dan strategi perusahaan dapat tercapai. dengan demikian dibutuhkan juga untuk adanya suatu sistem pengukuran kinerja karyawan agar membaik dari sebelumnya. Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan tentunya adalah sumber daya manusia. *Human Resources Scorecard* (HRSC) adalah alat yang bisa membantu perusahaan dalam mengukur dan mengelola kontribusi strategi dari peran departemen sumber daya manusia ini. Human Resources Scorecard menciptakan nilai lebih untuk mencapai visi, misi, dan strategi dari perusahaan. Metode Human Resources Scorecard pada departemen sumber daya manusia memperoleh penerapan kinerja karyawan pada perusahaan yang bertujuan untuk mencari indikator kinerja karyawan dan mencari bobot dari seluruh perspektif yang ada. Berdasarkan pengukuran, pengolahan dan analisis dari 4 perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan) memperoleh 7 tujuan strategis. Pembobotan kepada perspektif keuangan memperoleh nilai 4, perspektif pelanggan memperoleh nilai 2,4013, perspektif proses bisnis internal memperoleh nilai 4,8882, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh nilai 4. Nilai dari seluruh perspektif tersebut dihitung dengan bobot masing – masing lalu dibandingkan dengan skala likert, sehingga menghasilkan bobot nilai sebesar 3,8224, dengan kriteria kinerja “baik”.

**Kata kunci:** *Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard, Human Resources Scorecard, Pairwise Comparison, Likert Scale.*

## Pendahuluan

Dalam memaksimalkan performa dari kinerja karyawan secara menyeluruh, perusahaan harus memiliki metode untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia, dengan demikian dibutuhkan juga untuk adanya suatu sistem pengukuran kinerja karyawan agar lebih baik dan meningkat dari sebelumnya. PT. Surveyor Indonesia Jakarta belum menerapkan suatu sistem pengukuran kinerja yang bisa mendorong untuk meningkatnya terhadap berperannya sumber daya manusia berdasarkan strategi yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Tujuan Penelitian ini adalah untuk Mengetahui hasil pengukuran kinerja departemen HR dengan metode HRSC dan mengetahui evaluasi penilaian pengukuran Human Resources Scorecard dengan cara merancang model pengukuran kinerja dengan metode Human Resources Scorecard dan mengukur kinerja departemen HR dengan metode HRSC pada perusahaan PT. Surveyor Indonesia Jakarta.

**Pengukuran Kinerja.** Pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil – hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing – masing pusat pertanggung jawaban di dalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis. Pengukuran kinerja akan sangat dibutuhkan untuk membangun sebuah perencanaan dan pengendalian untuk mencapai visi dan misi sebuah organisasi [1]

**Balanced Scorecard (BSC).** Balanced Scorecard (BSC) merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Robert Kaplan pada tahun 1992 sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja yang berfungsi untuk mengukur kinerja. BSC ini digunakan untuk Menyusun sistem dalam mengukur semua aktivitas yang ada pada perusahaan seperti masalah pelanggan, proses bisnis internal, aktivitas karyawan, dan perhatian pada pemegang saham. Perancangan model BSC ini dimulai dengan menjabarkan suatu visi, misi, dan strategi perusahaan yang dimana dilihat dari suatu lingkungan internal dan eksternal di perusahaan. Balance scorecard memiliki 4 perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, proses belajar dan bertumbuh [2].

**Value Chain Analysis.** *Value Chain analysis* ini bertujuan untuk menganalisa aktivitas bisnis yang terjadi oleh perusahaan serta mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki dalam berbagai aktivitas bisnis yang akan dilakukan oleh perusahaan untuk memproduksi jasa, mulai dari penyediaan hingga bentuk jasa yang akan diberikan[3].

**Five Forces Porter's Analysis.** *Model Five Forces Porter's analysis* ini bertujuan agar sebuah perusahaan bisa bertahan dan berhasil bersaing dengan perusahaan lain, tentunya juga harus memerhatikan lima kekuatan kompetitif dari perusahaan pesaing yaitu Ancaman produk atau jasa pengganti, Persaingan antar competitor dalam industri yang sama, Kekuatan tawar menawar pembeli, Kekuatan tawar menawar pemasok, dan Ancaman pendatang baru [4].

**Human Resource Scorecard.** *Human Resourced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang mengaitkan antara sumber daya manusia dengan strategi perusahaan,. Metode HRSC ini juga ada perspektif yang terbagi menjadi empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, proses pembelajaran dan bertumbuh [11].

1. *Human Resource Deliverables:* Sumber daya manusia agar bisa mengintegrasikan ke dalam sistem pengukuran kinerja bisnis, stakeholder yang terkait juga harus mengidentifikasi titik perpotongan antara sumber daya manusia dan rencana implementasi dari strategi organisasi [5].
2. *Human Resource Architecture* :Fondasi dari strategi terciptanya nilai sumber daya manusia adalah infrastruktur manajemen yang memahami dan mampu mengaplikasikan strategis perusahaan tersebut [5]. The human resource memiliki 3 nilai tersendiri yang terdiri dari : *The HR Functin, The HR Systems. Dan Employee Behaviour*
3. *Performance Work System (HPWS):* dasar untuk membangun sumber daya manusia yang menjadi asset strategik bagi perusahaannya. High

*Performance Work System (HPWS)* Ini bertujuan untuk memaksimalkan kinerja karyawan dari perusahaan tersebut [5].

4. *Human Resource Efficiency* melihat pada fungsi sumber daya manusia dapat membantu perusahaan untuk mencapai kompetensi yang dibutuhkan dengan efisiensi biaya agar menjadi efektif [5].
5. *Human Resource System Alignment* : Pengukuran ini didefinisikan menilai sejauh mana sumber daya manusia yang memenuhi kebutuhan implementasi dari strategi perusahaan atau kesejajaran eksternal. Kesejajaran eksternal itu sendiri adalah bagaimana setiap elemen dapat bekerja sama dan tidak mengalami konflik [5].

**SWOT Analysis.** Analisis SWOT ini merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan(*strengths*), kelemahan(*weaknesses*), peluang(*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu spekulasi bisnis [6].

**Key Performance Indikator.** *Key Performance Indicator* (KPI) mengukur kualitas kinerja sebuah organisasi. Umumnya, KPI ini diajukan sebagai sejumlah pertanyaan yang harus dijawab para karyawan, dimana jawaban akan dijadikan indikasi kinerja organisasi dan pengembangan [7]

**Peta Strategi.** Peta yang berfungsi memberikan keselarasan antara investasi pada sumber daya manusia, teknologi, dan modal dari suatu perusahaan. Pada dasarnya pada perusahaan, nilai pelanggan yang terwujud dalam produk dan jasa perusahaan adalah hasil dari proses kumulatif yang kompleks [5].

**Pairwise Comparison.** Analisis yang digunakan untuk memudahkan dalam memilih masalah yang terpenting untuk diselesaikan terlebih dahulu. Proses perbandingan biasanya bisa diacu dalam setiap varian berpasangan untuk menentukan dari setiap varian yang mempunyai performa terbaik [8].

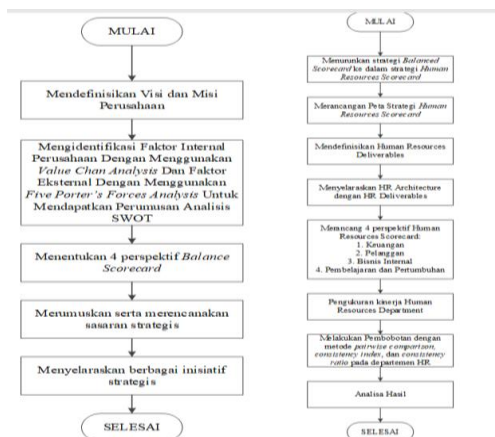
**Consistency index (CI).** Perhitungan harus dapat disesuaikan dengan tingkat konsistensi dan dilengkapi dengan *consistency index*. Setelah itu, hasilnya akan dibandingkan dengan *random consistency index* untuk n setiap objek[9].

**Consistency Ratio (CR).** Hasil perbandingan yang dilakukan antara *consistency index* dan *random consistency index* akan didapat kan *consistency ratio*. Hasil optimal akan didapat jika  $CR = 0,10$  atau 10% dihasilkan oleh pengguna konsisten yang dihasilkan [9].

**Skala Likert.** *Skala Likert* adalah skala penelitian yang digunakan untuk mengukur sikap dan pendapat seseorang atau perusahaan. Tingkatan ini terdapat pada skala berdasarkan nilai yang dimulai dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju.[10].

## Metodologi Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Surveyor Indonesia diawali dengan mengidentifikasi masalah yang terjadi lalu melakukan studi pustaka berlandaskan buku atau jurnal mengenai *HRSC*. Pengolahan data dilakukan dengan mengumpulkan data primer yang didapatkan dari hasil wawancara dan kuisisioner sedangkan data sekunder didapat dari karyawan PT. Surveyor Indonesia lalu dilakukan perancangan *BSC* seperti pada gambar 1, setelah itu dilakukan perancangan *HRSC* seperti pada gambar 2 yang akan dianalisa hasil dan menarik kesimpulan penelitian.



Gambar 1. Flowchart Gambar 2. Flowchart Perancangan dan Perancangan Balance Scorecard Pengukuran Human Resources Scorecard

Hasil dan Pembahasan

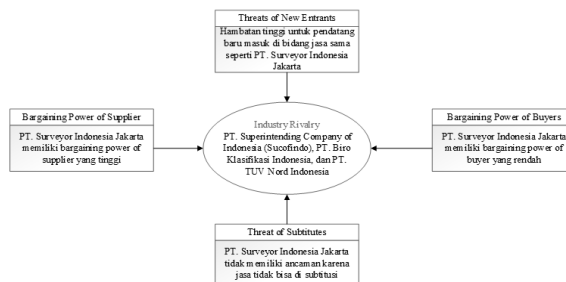
Visi dan Misi PT. Surveyor Indonesia Jakarta

- Visi PT. Surveyor Indonesia Jakarta adalah : “Menjadi mitra strategis bagi kalangan industry dan pemerintahan dalam mendukung pelayanan yang berbasis bidang survey, inspeksi, verifikasi, konsultasi, sertifikasi”.
- Misi PT. Surveyor Indonesia Jakarta “memberikan nilai tambah terbaik bagi perusahaan melalui pencapaian target serta pertumbuhan pendapatan dan laba”.

**Perumusan Strategi SWOT pada PT. Surveyor Indonesia.** Analisis SWOT dilakukan untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang untuk perusahaan serta mengurangi kelemahan sehingga dapat mengatasi ancaman. Metode yang dilakukan untuk menganalisis faktor internal dengan metode *Value Chain Analysis* dan untuk faktor eksternal menggunakan *Five Forces Porter's Analysis*

Firm Infrastructure	1. Model yang mendukung perusahaan sudah sesuai dengan terangnya 2. infrastruktur pada perusahaan tidak sangat baik				Mungkin
Human Resources Management	1. Kurangnya Awareness Personil Terhadap Absensi Kadangkala menjadi penyebab data terlampir tinggi. 2. Pengaturan Pelatukan karyawan sesuai penempatan karyawan dan serta 3. Selay karyawan tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki 4. Peraturan semi prosedur perusahaan jelas dan ketat				
Technology Development	1. Perangkat yang IT yang sudah usang 2. Perkembangan pada Bidang IT cukup pesat dan mengikrin jaman				
Procurement	1. Pengadaan barang dan keperluan sudah sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan 2. memiliki vendor tetap dan ada beberapa vendor lain sebagai pengganti yang tetap				
Inbound Logistics	Operations	Outbound Logistics	Marketing and sales	Service	
1. Melakukan pengadaan barang penunjang pekerjaan. 2. Melakukan pengadaan terhadap peralatan pekerjaan. 3. Mengelola kontrak kerjasama.	1. melakukan Pembatalan Project kerja dan target - target yang terkait pada proyek kerja 2. memperlakukan program yang berjalan kepaada yang terkait 3. Pengawasan semi pemerole media dan QC dan QA pada project kerja.	1. Menyebarkan Laporan Survey kepada Pengguna jasa 2. Menyeleksi Laporan Survey Kepada Pengguna jasa	1. Dipasarkan Melalui web, sosial media, pemberitahuan, didalam aspek pemasaran internasional 2. Kurang penggunaan media pemasaran karena bidang jasa tidak bisa	Memberikan jasa sesuai fungsi dari QA pada pengguna jasa	

Gambar 3. Analisis Value Chain pada PT. Surveyor Indonesia



Strengths		Weakness	
S1. Perusahaan Memberikan Pelatihan dan pengembangan pada Karyawan secara rutin supaya kualitas karyawan perusahaan tetap berkembang dan baik S2. Perusahaan memberikan jaminan terhadap project yang berjalan melalui fungsi QC dan QA untuk memastikan mutu jasa terjamin S3. perusahaan memiliki prosedur perusahaan yang jelas panduannya sehingga meningkatkan kedisiplinan dan produktivitas karyawan S4. Perusahaan mempunyai vendor langganan dan cadangan vendor lebih dari satu agar menentukan vendor yang sinkron dengan kebutuhan perusahaan mudah dan tepat.		W1. Personil pada PT. Surveyor Indonesia Jakarta Kurang aware terhadap absensi kehadiran yang menyebabkan data keterlambatan dan kehadiran tinggi. W2. Salary tidak sesuai dengan kompetensi karyawan. W3. sumber daya manusia yang ada pada pemasaran kurang menguasai materi pemasaran karena bidang jasa pada perusahaan terlalu luas. W4. Perangkat IT yang sudah usang.	
Opportunity	Strategi SO	Strategi WO	
O1. Jaringan perusahaan luas / channel networking. Memiliki usaha unit lain seperti dari grup perusahaan yang membantu dalam pelaksanaan project yang sedang berjalan. O2. Project yang akan datang pada perusahaan akan terus meningkat.	SO1. Menjaga Kualitas pelayanan serta jaminan dalam jasa yang sedang berjalan sehingga akan meningkatkan konsumen dan meningkatkan profit perusahaan (S1, S2, S3, O1) SO2. Memberikan peningkatan komunikasi yang intens terhadap hubungan dengan vendor, sehingga akan meningkatkan kualitas pada jasa dan kepercayaan konsumen. (S3, O2)	WO1. Meningkatkan kondisi kerja dengan prosedur kerja yang ketat dan memberikan sosialisasi pelatihan yang tepat kepada karyawan demi memperbaiki sistem manajemen yang ada, sehingga meningkatkan jumlah konsumen yang akan datang (W1, W2, W3, O1) WO2. Memperbaharui perangkat IT agar menunjang produktivitas karyawan, sehingga menarik konsumen untuk memakai jasa perusahaan.	
Threats	Strategi ST	Strategi WT	
T1. Harga penawaran tender project yang diayakinkan oleh kompetitor lebih rendah dibanding dengan harga penawaran yang ditawarkan perusahaan.	ST1. Menjaga Kualitas jasa dengan melakukan jaminan QA project, inspeksi dan monitoring karyawan, sehingga pelanggan setia terhadap perusahaan (S2, S3, T1, T2)	WT1. Melakukan analisis terhadap ekonomi Perusahaan (W2, T1)	

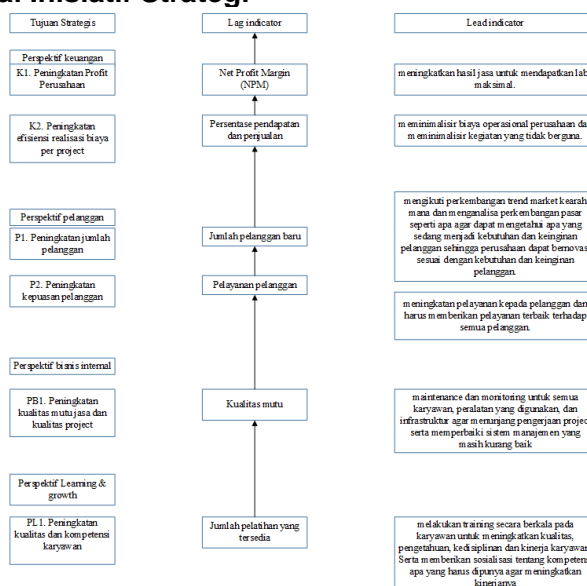
Gambar 5. Analisis SWOT

Sesudah melakukan analisa faktor internal dan eksternal dengan menggunakan *porter's five force analysis* akan mendapatkan beberapa strategei yang tercipta, strategi yang tercipta itu termasuk dalam matriks SWOT pada PT. Surveyor Indonesia Jakarta.

**Perancangan Model *Balanced Scorecard* PT. Surveyor Indonesia Jakarta.** Sistem ini memiliki empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan Didapatkan dari strategi yang sudah dirancang di analisis SWOT yaitu :

1. Perspektif keuangan (financial) : Peningkatan Profit Perusahaan dan Peningkatan efisiensi realisasi biaya
2. Perspektif pelanggan (customer) : Peningkatan jumlah pelanggan dan Peningkatan kepuasan pelanggan
3. Perspektif proses bisnis internal (internal business process) : Peningkatan kualitas mutu jasa dan kualitas project
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Learning and Growth) : Peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan

**Penyelarasan Berbagai Inisiatif Strategi**



Gambar 4 Hubungan Sebab Akibat *porter's five force analysis* pada PT. Surveyor Indonesia

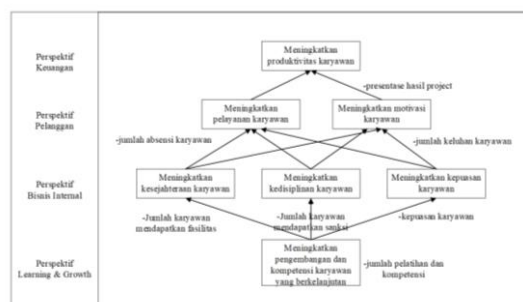
1. Perspektif keuangan : Peningkatan pendapatan perusahaan dan Peningkatan efisiensi realisasi biaya
2. Perspektif pelanggan : Peningkatan jumlah pelanggan dengan mengikuti perkembangan trend market kearah mana dan menganalisa perkembangan pasar. Peningkatan kepuasan pelanggan dengan meningkatkan pelayanan kepada pelanggan
3. Perspektif proses bisnis internal : Peningkatan kualitas mutu jasa dan kualitas project dengan *maintenance* dan *monitoring* untuk semua karyawan.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan : Peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan dengan melakukan training secara berkala pada karyawan untuk meningkatkan kualitas, pengetahuan, kedisiplinan dan kinerja karyawan.

**Perancangan Model Human Resources Scorecard PT. Surveyor Indonesia Jakarta.** Penurunan Strategi Balanced Scorecard ke dalam Strategi Departemen HR dilakukan untuk membangun suatu kasus bisnis yang jelas tentang realisasi dan bagaimana sumber daya manusia bisa mendukung suatu strategi dari perusahaan.



Gambar 7. Penurunan Tujuan Strategi Balanced Scorecard ke dalam Tujuan Strategi HR Scorecard

Pembuatan peta strategi merupakan sebuah diagram yang menunjukkan visi, misi, strategi organisasi di realisasikan dalam aktivitas sehari – hari pada unit bisnis terkait, dibuat dalam 4 perspektif yaitu keuangan, pelanggan, Bisnis Internal, dan Learning and Growth



Gambar 8. Peta Strategi Human Resource Scorecard

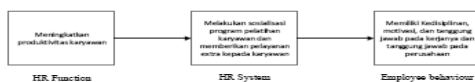
**HR Deliverable dalam Peta Strategi.** HR Deliverable adalah cara yang digunakan oleh metode *human resources scorecard* dalam melaksanakan keempat perspektif pada peta strategi. Pengaruh sumber daya manusia strategic (*Strategic Human Resources Deliverable*) berisikan penentu kinerja (Performance Driver) dan

pendukung kinerja (*Human Resources Enabler*). Berikut adalah mendefinisikan HR *Deliverable* kedalam empat perspektif pada PT. Surveyor Indonesia Jakarta.

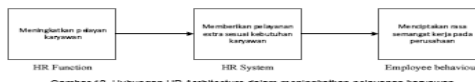
Tabel 1. HR *Performance Driver* dan HR *Enabler*

Perspektif	HR Performance Driver	HR Enabler
Perspektif keuangan	PK-1 Meningkatkan produktivitas karyawan	Meningkatkan pelayanan karyawan
		Meningkatkan motivasi karyawan
perspektif pelanggan	PP-1 Meningkatkan pelayanan karyawan	Meningkatkan kesejahteraan karyawan
		Meningkatkan kedisiplinan karyawan
	PP-2 Meningkatkan motivasi karyawan	Meningkatkan kepuasan karyawan
		Meningkatkan kedisiplinan karyawan
perspektif bisnis internal	PB-1 Meningkatkan kesejahteraan karyawan	Meningkatkan pengembangan dan kompetensi karyawan yang berkelanjutan
	PB-2 Meningkatkan kedisiplinan karyawan	Meningkatkan pengembangan dan kompetensi karyawan yang berkelanjutan
	PB-3 Meningkatkan kepuasan karyawan	Meningkatkan pengembangan dan kompetensi karyawan yang berkelanjutan
Perspektif Learning & growth	PL-1 Meningkatkan pengembangan dan kompetensi karyawan yang berkelanjutan	

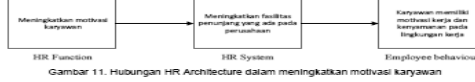
**Penyelarasan HR *Architecture* dan HR *Deliverable*.** Proses yang akan dilakukan di tahap ini untuk memperlihatkan bagaimana bentuk penyelarasan yang baik antara sistem human resources dengan implementasi strategi hingga menghasilkan HR deliverables tersebut.



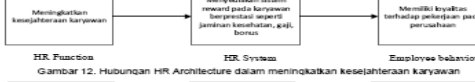
Gambar 9. Hubungan HR *Architecture* dalam meningkatkan produktivitas karyawan



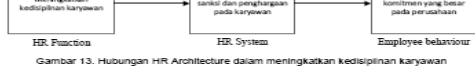
Gambar 10. Hubungan HR *Architecture* dalam meningkatkan pelayanan karyawan



Gambar 11. Hubungan HR *Architecture* dalam meningkatkan motivasi karyawan



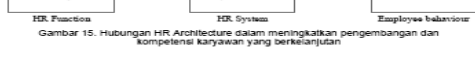
Gambar 12. Hubungan HR *Architecture* dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan



Gambar 13. Hubungan HR *Architecture* dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan



Gambar 14. Hubungan HR *Architecture* dalam meningkatkan kepuasan karyawan



Gambar 15. Hubungan HR *Architecture* dalam meningkatkan pengembangan dan kompetensi karyawan yang berkelanjutan

**Perancangan Sistem Pengukuran Sumber Daya Manusia Strategis dan Pengukuran Kinerja Departemen SDM PT. Surveyor Indonesia Jakarta.** Proses selanjutnya sesudah menyelaraskan HR *Architecture* dengan HR *Deliverable* setelah itu proses yang dilakukan dengan merancang sistem pengukuran strategis sumber daya manusia. Setelah itu, Pembobotan Menggunakan Metode Pairwise Comparison bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi dari semua tujuan strategis dilakukan dengan metode tersebut dengan menggunakan kuisioner kepada karyawan.



Tabel 2. Sistem Pengukuran Sumber Daya Manusia Strategis

Perspektif	Strategis	KPI	Target	Inisiatif
Keuangan	meningkatkan produktivitas karyawan	Persentase hasil jasa	100%	Memberikan Penghargaan berupa karyawan terbaik, bonus kepada karyawan atau kinerja yang dilakukan
	Meningkatkan Pelayanan Karyawan	Jumlah Karyawan Turn Over	0 Turn Over	Mengevaluasi Karyawan yang Turn Over dan menindaklanjuti segera
Pelanggan	Meningkatkan Motivasi Karyawan	Jumlah absensi karyawan	0 Absensi	Melakukan hubungan intens dan baik kepada karyawan
	Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan	Jumlah Karyawan yang Mendapatkan fasilitas	100%	Memberikan tunjangan, makan, transportasi kepada karyawan
Proses Bisnis Internal	Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan	Jumlah karyawan mendapatkan sanksi	0 Sanksi	Memberikan sanksi kepada karyawan yang tidak menaati prosedur pada perusahaan
	Meningkatkan Kepuasan Karyawan	Indeks Kepuasan Karyawan	100%	Memberikan Pelayanan dan Kenyamanan yang terbaik pada lingkungan kerja karyawan
Learning & Growth	Meningkatkan Pengembangan dan Kompetensi Karyawan yang Berkelanjutan	Jumlah Kompetensi Karyawan	100%	Membayar Sertifikasi dan pengembangan yang dapat mengembangkan karyawan

Tabel 3. Data Kuisisioner Semua Tujuan Strategi

Tujuan Strategis	Perbandingan	skor responden			Rata-rata
		1	2	3	
Meningkatkan Produktivitas Karyawan	Meningkatkan Pelayanan karyawan dan Motivasi karyawan	3	2	3	2,67
Meningkatkan Pelayanan Karyawan	Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kepuasan karyawan	7	3	3	4,33
	Meningkatkan kedisiplinan karyawan dan kesejahteraan karyawan	3	1	2	2
Meningkatkan Motivasi Karyawan	Meningkatkan kepuasan karyawan dan kedisiplinan karyawan	3	1	2	2
	Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kedisiplinan karyawan	5	3	3	3,67
Meningkatkan kesejahteraan karyawan	Meningkatkan kedisiplinan karyawan dan kesejahteraan karyawan	3	2	1	2
	Meningkatkan kepuasan karyawan dan kedisiplinan karyawan	3	1	3	2,33
Meningkatkan Kedisiplinan karyawan	Meningkatkan Pelayanan karyawan dan Motivasi karyawan	5	1	3	3
Meningkatkan Kepuasan karyawan	Meningkatkan Pelayanan karyawan dan Motivasi karyawan	3	1	3	2,33
Meningkatkan Pengembangan dan Kompetensi karyawan yang berkelanjutan	Meningkatkan Pelayanan karyawan dan Motivasi karyawan	1	1	3	1,67
	Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kedisiplinan karyawan	3	3	2	2,67
	Meningkatkan kedisiplinan karyawan dan kesejahteraan karyawan	4	1	3	2,67
	Meningkatkan kepuasan karyawan dan kedisiplinan karyawan	4	1	2	2,33

1. Pembobotan pada tujuan strategi meningkatkan produktivitas karyawan

Tabel 4. Perhitungan Bobot pada Meningkatkan Produktivitas Karyawan

Keterangan	Meningkatkan Pelayanan Karyawan	Meningkatkan Motivasi Karyawan	Jumlah Baris	Eigen Vektor	A Maks	CI	R(n=2)	CR
Meningkatkan Pelayanan Karyawan	1	0,374531835		0,727520436				
Meningkatkan Motivasi Karyawan	0,374531835	1		0,727520436				
Jumlah	1,374531835	1,374531835						
	Meningkatkan Pelayanan Karyawan	Meningkatkan Motivasi Karyawan	Jumlah Baris	Eigen Vektor	A Maks	CI	R(n=2)	CR
Meningkatkan Pelayanan Karyawan	0,727520436	0,727520436	1,455040872	0,727520436				
Meningkatkan Motivasi Karyawan	0,272479564	0,272479564	0,544959128	0,272479564	2	0	0	0
total	2	2	4	1				

2. Pembobotan pada tujuan strategi meningkatkan pelayanan karyawan

Tabel 5. Perhitungan Bobot pada Meningkatkan Pelayanan Karyawan

Keterangan	Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan	Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan	Meningkatkan Kepuasan Karyawan	Jumlah Baris	Eigen Vektor	A Maks	CI	R(n=3)	CR
Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan	1	0,5	1		1,67189				
Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan	0,5	1	2		0,502				
Meningkatkan Kepuasan Karyawan	0,272479564	0,272479564	1		0,42174				
Jumlah	1,772479564	1,772479564	3,5		2,59582				
	Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan	Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan	Meningkatkan Kepuasan Karyawan	Jumlah Baris	Eigen Vektor	A Maks	CI	R(n=3)	CR
Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan	0,564181399	0,571428571	0,550224888	1,6858	0,5619				
Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan	0,282090699	0,285714286	0,299850075	0,8676	0,2892	3,0010	0,0005	0,58	0,0008
Meningkatkan Kepuasan Karyawan	0,153727902	0,142857143	0,149925037	0,4405	0,1488	4,093	0,2045	1	0,9734
total	3	3	3	10,9913	1,1105				

3. Pembobotan pada tujuan strategi meningkatkan motivasi karyawan

Tabel 6. Perhitungan Bobot pada Meningkatkan Motivasi Karyawan

Keterangan	Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan	Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan	Meningkatkan Kepuasan Karyawan	Jumlah Baris	Eigen Vektor	A Maks	CI	R(n=3)	CR
Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan	1	0,5	1		1,67189				
Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan	0,5	1	2		0,502				
Meningkatkan Kepuasan Karyawan	0,272479564	0,272479564	1		0,42174				
Jumlah	1,772479564	1,772479564	3,5		2,59582				
	Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan	Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan	Meningkatkan Kepuasan Karyawan	Jumlah Baris	Eigen Vektor	A Maks	CI	R(n=3)	CR
Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan	0,564181399	0,571428571	0,550224888	1,6858	0,5619				
Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan	0,282090699	0,285714286	0,299850075	0,8676	0,2892	3,0010	0,0005	0,58	0,0008
Meningkatkan Kepuasan Karyawan	0,153727902	0,142857143	0,149925037	0,4405	0,1488	4,093	0,2045	1	0,9734
total	3	3	3	10,9913	1,1105				



4. Pembobotan pada tujuan strategi meningkatkan kesejahteraan karyawan  
Tabel 7. Perhitungan Bobot pada Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan

Keterangan	Meningkatkan Pelayanan Karyawan	Meningkatkan Motivasi Karyawan						
Meningkatkan Pelayanan Karyawan	0,333333333	1						
Meningkatkan Motivasi Karyawan								
Jumlah	1,333333333	4						
	Meningkatkan Pelayanan Karyawan	Meningkatkan Motivasi Karyawan	Jumlah Baris	Eigen Vektor	A Maks	CI	R(n=2)	CR
Meningkatkan Pelayanan Karyawan	0,75	0,75	1,5	0,75	2	0	0	0
Meningkatkan Motivasi Karyawan	0,25	0,25	0,5	0,25				
total			2	1				

5. Pembobotan pada tujuan strategi meningkatkan kedisiplinan karyawan  
Tabel 8. Perhitungan Bobot pada Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan

Keterangan	Meningkatkan Pelayanan Karyawan	Meningkatkan Motivasi Karyawan						
Meningkatkan Pelayanan Karyawan	2,33	1						
Meningkatkan Motivasi Karyawan	0,429184549	3,33						
Jumlah	1,429184549	3,33						
	Meningkatkan Pelayanan Karyawan	Meningkatkan Motivasi Karyawan	Jumlah Baris	Eigen Vektor	A Maks	CI	R(n=2)	CR
Meningkatkan Pelayanan Karyawan	0,6006007	0,6006007	1,3993	0,600	2	0	0	0
Meningkatkan Motivasi Karyawan	0,3003003	0,3003003	0,6001	0,300				
total			2	1				

6. Pembobotan pada tujuan strategi meningkatkan kepuasan karyawan  
Tabel 9. Perhitungan Bobot pada Meningkatkan Kepuasan Karyawan

Keterangan	Meningkatkan Pelayanan Karyawan	Meningkatkan Motivasi Karyawan						
Meningkatkan Pelayanan Karyawan	1	1,67						
Meningkatkan Motivasi Karyawan	0,598802395	1						
Jumlah	1,598802395	2,67						
	Meningkatkan Pelayanan Karyawan	Meningkatkan Motivasi Karyawan	Jumlah Baris	Eigen Vektor	A Maks	CI	R(n=2)	CR
Meningkatkan Pelayanan Karyawan	0,625468165	0,625468165	1,25093633	0,625468165	2	0	0	0
Meningkatkan Motivasi Karyawan	0,374531835	0,374531835	0,74906367	0,374531835				
total			2	1				

7. Pembobotan pada tujuan strategi meningkatkan pengembangan dan kompetensi karyawan yang berkelanjutan

Tabel 10. Perhitungan Bobot pada Meningkatkan Pengembangan dan Kompetensi Karyawan yang Berkelanjutan

Keterangan	Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan	Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan	Meningkatkan Kepuasan Karyawan	Meningkatkan Pengembangan Karyawan					
Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan	1	2,67	2,67	6					
Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan	0,374531835	1	1	2,33					
Meningkatkan Kepuasan Karyawan	0,374531835	0,429184549	1	2,33					
Meningkatkan Pengembangan Karyawan	1,74006367	4,099184549	4,099184549	6					
Jumlah	1,74006367	4,099184549	4,099184549	6					
	Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan	Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan	Meningkatkan Kepuasan Karyawan	Jumlah Baris	Eigen Vektor	A Maks	CI	R(n=3)	CR
Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan	0,571734475	0,651340059	0,445	1,66828	0,5562278				
Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan	0,214132762	0,243950959	0,388333333	0,84641	0,2821390	3,100	50	0,0	0,0
Meningkatkan Kepuasan Karyawan	0,214132762	0,104699982	0,166666667	0,48549	0,1618331	9	34	0,3	0,58
Meningkatkan Pengembangan Karyawan	0,214132762	0,104699982	0,166666667	0,48549	0,1618331	9	34	0,3	0,58
total				3	1				

**Analisa Model Human Resources Scorecard.** Human Resources Scorecard yang diterapkan pada Departemen SDM diteliti berdasarkan empat perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan) dan tujuan strategi. Perspektif keuangan mempunyai tujuan strategi untuk meningkatkan produktivitas karyawan yang memperoleh nilai 4. Perspektif pelanggan mempunyai tujuan strategi untuk meningkatkan pelayanan karyawan dan meningkatkan motivasi karyawan yang memperoleh nilai 2,40134. Perspektif proses bisnis internal mempunyai tujuan strategi untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, meningkatkan kedisiplinan karyawan, dan meningkatkan kepuasan karyawan memperoleh nilai 4,8882. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan mempunyai tujuan strategi untuk meningkatkan pengembangan dan kompetensi karyawan yang berkelanjutan memperoleh nilai 4.

**Analisa Hasil Kinerja Departemen Sumber Daya Manusia.** Analisa hasil kinerja Departemen Sumber Daya Manusia melakukan perhitungan dengan menghitung nilai yang sudah didapat setelahnya mengalikan dengan bobot nilai. Hasil yang diperoleh dari perspektif pertama yaitu perspektif keuangan mendapatkan nilai 1. Perspektif pelanggan mendapatkan nilai 0,6. Perspektif proses bisnis internal mendapatkan nilai 1,222. Perspektif pembelajaran & pertumbuhan mendapatkan nilai 1. Proses perhitungan selanjutnya adalah semua total bobot dikali nilai tadi ditotalkan lalu diidentifikasi berdasarkan skala likert. Hasil dari identifikasi tersebut didapatkan bahwa hasil perusahaan termasuk dalam kriteria yang baik. Hasil

pengukuran kinerja terhadap Departemen Sumber Daya Manusia PT. Surveyor Indonesia Jakarta adalah 3,8224. Berikut adalah tujuan strategi pada model human resources scorecard di PT. Surveyor Indonesia Jakarta.

1. Perspektif keuangan menganalisis hasil jasa pada tahun 2021 dengan target hasil jasa yang direncanakan oleh PT. Surveyor Indonesia Jakarta. Target hasil jasa yang direncanakan oleh perusahaan sebesar Rp. 110,000,000,000, sementara hasil jasa yang terealisasi pada tahun 2021 adalah Rp. 105,115,288,129. Perspektif keuangan memperoleh nilai 4.
2. Perspektif pelanggan menganalisis dua tujuan strategi dari perspektif tersebut. Tujuan strategi pada meningkatkan pelayanan karyawan menganalisis data turn over karyawan PT. Surveyor Indonesia Jakarta. Target perusahaan adalah 0 turn over, sementara realisasinya terdapat 8 karyawan yang mengundurkan diri. Nilai yang diperoleh dari tujuan strategi ini adalah 3. Tujuan strategi selanjutnya pada meningkatkan motivasi karyawan menganalisis data absensi karyawan. Target perusahaan adalah 0 absensi, sementara realisasi absensi karyawan terdapat 10842 absensi. Nilai tujuan strategi memperoleh 1.
3. Perspektif proses bisnis internal dalam Tujuan strategi meningkatkan kesejahteraan karyawan menganalisis data fasilitas karyawan. Target dari perusahaan 100% fasilitas pada karyawan, sementara realisasi fasilitas yang diberikan terdapat 100%. Nilai yang diperoleh dari tujuan strategi ini adalah 5. Tujuan strategi pada meningkatkan kedisiplinan karyawan menganalisis data sanksi karyawan. Target dari perusahaan 0 sanksi pada karyawan, sementara realisasi sanksi yang diberikan terdapat 168 sanksi. Nilai yang diperoleh dari tujuan strategi ini adalah 1. Tujuan strategi pada meningkatkan kepuasan karyawan menganalisis tingkat indeks kepuasan karyawan. Target dari perusahaan 100% indeks kepuasan karyawan, sementara realisasi indeks kepuasan karyawan hanya mencapai 77%. Nilai yang diperoleh dari tujuan strategi ini adalah 4.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam Tujuan strategi pada meningkatkan pengembangan dan kompetensi karyawan yang berkelanjutan melakukan analisis data sertifikasi plan dari PT. Surveyor Indonesia Jakarta. Target perusahaan 100% sertifikasi pada karyawan, sementara realisasi sertifikasi karyawan mencapai 93%. Nilai yang diperoleh dari tujuan strategi ini adalah 4.

## Kesimpulan

Berdasarkan Penelitian, pengamatan, dan pengolahan data yang dilakukan pada PT. Surveyor Indonesia Jakarta dapat disimpulkan bahwa :

1. Hasil pengukuran kinerja department sumber daya manusia PT. Surveyor Indonesia Jakarta pada perspektif keuangan memperoleh nilai kinerja 4,0 (baik), perspektif pelanggan memperoleh nilai kinerja 2,4013(kurang baik), perspektif proses bisnis internal memperoleh nilai kinerja 4,8882 dengan (sangat baik), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh nilai kerja sebesar 4 (baik). total dari keempat perspektif adalah 3,8224 (baik). Indeks kinerja dirancang menggunakan skala likert dari 1 hingga 5.
2. Key Performance Indicato yang terkait yaitu pencapaian hasil jasa (Rp. 110,000,000,000), Data turn over (0 karyawan yang mengundurkan diri), data absensi karyawan (0 absensi), data karyawan yang diberikan fasilitas (100%), data karyawan diberikan sanksi (0 sanksi), data tingkat indeks kepuasan karyawan (100%), data sertifikasi karyawan (100%).
3. Hasil akhir pengukuran kinerja yang sudah dilakukan dari seluruh perspektif, perspektif keuangan memperoleh skor 4 (baik). Perspektif pelanggan total 2,40134 (kurang baik). Perspektif proses bisnis internal total 4.88819 (sangat

baik). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh skor sebesar 4 yang berarti perspektif pembelajaran dan pertumbuhan termasuk kriteria baik.

### Daftar Pustaka

- [1]. Kaplan, Robert, David Norton .”*The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*”. Massachusetts : Harvard Business Review Press, 1996.
- [2]. Ayuni, Ni Made Sri, Oka Suryadinatha,”*Balanced Scorecard, Solusi Mengukur Kinerja LPD di Kabupaten Buleleng*”, Indonesia : Nilacakra, 2020.
- [3]. F. Maradita, “HUMAN RESOURCE SCORECARD Mengaitkan Orang, Strategi dan Kinerja SDM ( Suatu Model Pengukuran Kinerja SDM),” *J. Eknomi dan Bisnis Indones.*, vol. 05, no. 01, pp. 15–18, 2020.
- [4]. Becker, Brian E. Dkk. *The HR Scorecard : Mengaitkan manusia, Strategi Dan Kinerja*, Diterjemahkan Dian Rahadyanto Basuki. Jakarta : Erlangga. 2009.
- [5]. B. E. Becker et al., “*HR as Strategic Partner*”, dalam *The HR Scorecard*, Boston : Harvard Business School , 2001. Bab 1, hal. 13.
- [6]. Fatimah, Fajar Nur’Aini D.”*Teknik Analisis SWOT*”. Jakarta: Anak Hebat Indonesia, 2016.
- [7]. A.S Budiarto.”*KPI : Key Indikator Performance*”. Jawa Barat: Huta Publisher, 2017.
- [8]. K. T. N Iman, dan S.Wibisono, “Pembobotan Menggunakan Pairwise Comparison pada Case Based Reasoning Rekomendasi Hotel”, dalam *Jurnal Manajemen Informatika dan Sistem Informasi*, 2021, Vol. 4, No.1.
- [9]. S. B, “Consistency Ratio, Penjelasan Lengkap AHP (Analytical Hierarchy Process)”, 2016.
- [10]. D. Kho, “Pengertian Skala Likert dan Menggunakannya” dalam *Skala Likert*, 2020.
- [11]. Zaini, Husen, Akmal Suryadi.”*Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Human Resource Balance Scorecard (HSRC) di CV XYZ*” dalam *Jurnal Manajemen Industri dan Teknologi*. Surabaya, 2020, Vol 01 No.03.