

Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard Pada Karyawan PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan

Measuring Human Resources Performance Using the Human Resources Scorecard Approach for PT Employees. Pegadaian (Persero) Medan Regional Office

Teddy Rezaldy^{a,1}, Ismail^{b,2}

^{ab}Program Studi Teknik Industri UPU, KL. Yos Sudarso Km. 6,5 No. 3A, Medan, 20241, Indonesia
teddyrezaldy07@gmail.com¹, Ada_ismail2013@yahoo.co.id²

ABSTRAK

Kinerja karyawan yang ada pada sebuah perusahaan sangat menentukan kondisi perusahaan ke depannya. Untuk mengetahui apakah kinerja yang berjalan sudah sesuai dengan yang diharapkan, maka perusahaan harus memiliki suatu sistem pengukuran kinerja yang terstruktur dan terukur untuk melihat kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada pengukuran kinerja karyawan yang dilakukan PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan dengan mengaplikasikan metode penelitian Human Resource Scorecard. Metodologi penelitian ini menggunakan jenis penelitian observasional deskriptif, objek penelitian yaitu pengukuran kinerja SDM, sumber data terdiri dari data primer dan sekunder, pengolahan data terdiri dari merancang KPI sesuai dengan Human Resource Scorecard, melakukan pembobotan AHP, melakukan Scoring System dengan Traffic Light System. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa pengukuran KPI terdapat 17 KPI dengan kategori warna hijau yang menandakan sudah sesuai dengan target PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan dan 4 KPI dengan kategori warna kuning yang menandakan perlu ditingkatkan lagi yaitu perlunya kesadaran diri dari setiap pegawai PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan untuk berkontribusi di setiap kegiatan yang ada, usulan perbaikan pada KPI jumlah pegawai sesuai dengan penempatan bidangnya dengan menambah kekurangan pegawai dan menganalisa beban kerja, usulan perbaikan pada KPI tingkat prestasi pekerjaan pegawai dengan memberikan penghargaan, usulan perbaikan pada KPI penyediaan fasilitas kerja pegawai dengan menyusun perencanaan kebutuhan dan pengangggaran ketersediaan.

Kata Kunci : *Analytical Hierarchy Process, Human Resource Scorecard, Kinerja Sumber Daya Manusia, Key Performance Indicator, Traffic Light System*

ABSTRACT

The performance of employees in a company greatly determines the condition of the company in the future. To find out whether current performance is as expected, the company must have a structured and measurable performance measurement system to see employee performance. Therefore, this research focuses on measuring employee performance carried out by PT. Pegadaian (Persero) Medan Regional Office by applying the Human Resource Scorecard research method. This research methodology uses descriptive observational research, the research object is HR performance measurement, data sources consist of primary and secondary data, data processing consists of designing KPIs in accordance with the Human Resource Scorecard, weighting AHP, conducting a Scoring System with a Traffic Light System. The research results show that there are 17 KPI measurements in the green category which indicate that they are in line with PT's targets. Pegadaian (Persero) Medan Regional Office and 4 KPIs in the yellow category which indicates that they need to be further improved, namely the need for self-awareness of every PT employee. Pegadaian (Persero) Medan Regional Office to contribute to every existing activity, proposed improvements to the KPI number of employees according to their field placement by increasing employee shortages and analyzing workload, proposed improvements to the KPI level of employee work performance by giving awards, proposed improvements to the KPI provision employee work facilities by planning needs and budgeting availability.

Keywords : *Analytical Hierarchy Process, Human Resource Scorecard, Human Resource Performance, Key Performance Indicator, Traffic Light System*

Disubmit: 10 Juni 2024

Info Artikel :
Direview: 13 Juli 2024

Diterima : 02 Agustus 2024

Copyright © 2023 – Journal UPU. All rights reserved.

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah aset perusahaan yang dirasa tepat untuk pencapaian strategi oleh organisasi/perusahaan. SDM mempunyai suatu kapasitas yang sulit untuk ditiru, unik, tepat dan istimewa yang dapat memberikan daya saing untuk perusahaan. Perusahaan dapat menjadikan SDM yang dimilikinya sebagai salah satu kontribusi penting yang dapat meningkatkan mutu bagi perusahaan. Jika dikelola dan diperhatikan dengan baik maka SDM yang ada dapat menjadi salah satu cara untuk mewujudkan visi perusahaan dalam jangka panjang (Nico Aditya Putra, Dwi Nurul Izzhati, 2014).

Seiring dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat yang melakukan penggadaian, hal tersebut tidak diringi dengan peningkatan daya kinerja dan keahlian yang di miliki oleh karyawan di PT. Pegadaian (Persero). Seperti layaknya perusahaan pada umumnya, permasalahan yang lumrah muncul mulai dari kondisi keuangan perusahaan, pelayanan perusahaan terhadap pelanggan, masalah internal yang terjadi antar departemen atau antar karyawan dan pengembangan diri serta keahlian karyawan yang belum terpenuhi hal-hal tersebut juga terjadi di PT. Pegadaian (Persero). Hal tersebut jika dapat diminimalisir dan diantisipasi, maka perusahaan akan dapat bersaing dan mendapatkan prospek keuntungan yang lebih besar.

Salah satu faktor penyebab munculnya permasalahan di atas ialah dikarenakan pesatnya pertumbuhan dunia industri dalam bidang pegadaian, begitu pula dengan perusahaan PT. Pegadaian (Persero) dituntut untuk dapat megimbangi lajunya perkembangan tersebut untuk dapat bersaing. Karyawan sebagai penggerak proses operasional perusahaan harus diberikan suatu bentuk motivasi dalam bekerja, salah satunya adalah dengan melakukan pengukuran kinerja secara terstruktur dan terukur. Pengukuran kinerja dilakukan hanya dengan sebatas cara tradisional (pengamatan langsung) dirasa kurang efektif. Selain itu, perusahaan umumnya melakukan penilaian kinerja karyawan hanya dengan melihat nilai akhir dari aspek keuangan dengan mengabaikan aspek lain yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

Untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan yang ada di perusahaan, maka PT. Pegadaian (Persero) perlu adanya sebuah sistem pengukuran kinerja karyawan yang terukur untuk dapat melihat pertumbuhan dan perkembangan nilai indeks pencapaian kinerja karyawan. Dengan adanya pengukuran kinerja yang akan diterapkan di perusahaan, maka akan dapat terlihat apakah dalam kurun waktu periode tertentu nilai dari pencapaian kinerja karyawan mencapai target perusahaan atau jauh dari target perusahaan. Selain dapat melihat kinerja karyawan yang disajikan dalam data yang terukur, perusahaan juga dapat menjadikan hasil pengukuran kinerja ini sebagai tolak ukur evaluasi yang dapat dilakukan kedepannya. Dimana sebelumnya perusahaan hanya melakukan pengukuran kinerja dan evaluasi hanya melalui pengamatan secara langsung tanpa ada data pasti yang dapat dijadikan tolak ukur.

Untuk mendapatkan nilai pengukuran kinerja yang terukur dan terstruktur maka diciptakanlah sebuah metode pengukuran kinerja dengan melihat dari aspek lain yang terdapat di perusahaan. *Human Resources Scorecard* adalah suatu sistem manajerial, pengukuran dan pengendalian yang tepat, cepat dan menyeluruh untuk dapat memberikan informasi nilai indeks pengukuran kinerja kepada pimpinan perusahaan tentang *performance* bisnis. Sistem/metode *Human Resources Scorecard* mengukur kinerja SDM berdasarkan dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis internal perusahaan (*Internal Business Proses*) dan perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan (*Learn and Growth*) (Welan et al., 2019).

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard Pada Karyawan PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan”. Adapun perumusan masalah penelitian ini yaitu 1) Bagaimana rancangan *Key Performance Indicator* dengan pendekatan *HRSC* yang bisa diterapkan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan? 2) Berapakah nilai bobot *Key Performance Indicator* dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process*? 3) Bagaimana hasil pengukuran *Key Performance Indicator* dengan menggunakan *Traffic Light System*? dan 4) Bagaimana usulan perbaikan berdasarkan hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan? Adapun tujuan yang ingin dicapai dari pelaksanaan penelitian ini yaitu 1) Merancang *Key Performance Indicator* dengan pendekatan *HRSC* pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan. 2) Mengetahui bobot *Key Performance Indicator* dengan

menggunakan *Analytical Hierarchy Process*. 3) Mengukur kinerja Sumber Daya Manusia dengan menggunakan *HRSC* dan *Traffic Light System*. 4) Memberikan usulan perbaikan berdasarkan hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan. Adapun manfaat dari penelitian ini yaitu diharapkan secara teoritis dapat dijadikan salah satu bahan untuk pengembangan teori atau untuk mengetahui apa saja peristiwa dan perihal yang berhubungan dengan pengukuran kinerja dengan metode penelitian *Human Resource Scorecard*. Kemudian secara praktis, jika hasil dari pengukuran kinerja ini dinilai sudah sesuai dengan Standar Operasional Prosedur perusahaan, maka itu adalah suatu pencapaian dan dapat dipertahankan ataupun dikembangkan lagi baik bagi perusahaan ataupun karyawan. Tetapi jika hasil dari penelitian pengukuran kinerja ini jauh dari Standar Operasional Prosedur kerja yang ada, maka pihak perusahaan dan karyawan wajib mengevaluasi dan meningkatkan kinerja menjadi lebih baik lagi.

2. METODE

Penelitian ini dilakukan di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan yang beralamat di Jalan Pegadaian No. 112 Polonia, Kecamatan Medan Polonia, Kota Medan. Adapun waktu penelitian ini dilakukan selama 3 bulan dari bulan Agustus sampai Oktober 2023. Penelitian ini termasuk ke dalam jenis observasional deskriptif. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan yaitu pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Objek yang akan diteliti adalah kinerja SDM yang terdapat pada kegiatan usaha PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan. Kinerja SDM diukur menggunakan metode *Human resource scorecard*. Sumber data penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder. Variabel penelitian ini terdiri dari dua variabel, yaitu variabel dependen dan independen. Variabel dependen adalah variabel kinerja SDM, sedangkan variabel independen adalah variabel perspektif finansial, pelanggan, proses internal dan bisnis, pembelajaran dan pertumbuhan. Metode yang digunakan dalam memperoleh data primer tersebut adalah dengan melakukan wawancara dan kegiatan tanya jawab dengan pimpinan SDM. Metode pengumpulan data sekunder dilakukan dengan melihat dan mencatat dokumen yang ada diperusahaan. Adapun pengolahan data yang digunakan dengan metode *human resource scorecard* yaitu 1) Merancang KPI dengan *Human Resource Scorecard*. 2) Melakukan Pembobotan Menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). 3) Melakukan *Scoring System* dengan *Traffic Light System*.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Hasil Penelitian

1) Perancangan KPI (*Key Performance Indicator*)

Perancangan KPI dilakukan dengan melalui *brainstorming* dan wawancara dengan pihak PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan dengan menggunakan pendekatan *Human Resources Scorecard*. Perancangan KPI dilakukan untuk menilai kinerja SDM atau pegawai dalam mencapai tujuan PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan. Berdasarkan hasil wawancara dan diskusi dengan pihak PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan berikut ini merupakan aspek-aspek dalam merancang KPI untuk pengukuran kinerja SDM melalui pendekatan HRSC.

Tabel 3.1. Penurunan Visi Misi PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan

Visi	Visi	Strategi PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan	Strategy Objective	
Sebagai solusi bisnis terpadu terutama berbasis gadai yang selalu menjadi <i>market leader</i> dan mikro berbasis fidusia selalu menjadi yang terbaik untuk masyarakat menengah ke bawah.	1. Memberikan pembiayaan yang tercepat, termudah, aman dan selalu memberikan pembinaan terhadap usaha gelombang menengah ke bawah untuk mendorong pertumbuhan ekonomi.	1. Meningkatkan kemampuan manajemen di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan	Meningkatkan Produktivitas Pegawai	
	2. Memastikan pemerataan pelayanan dan infrastruktur yang memberikan kemudahan dan kenyamanan di seluruh Pegadaian dalam mempersiapkan diri menjadi pemain regional dan tetap menjadi pilihan utama masyarakat.	2. Menyediakan sarana dan prasarana pelayanan	Meningkatkan Efisiensi Biaya SDM	
			Meningkatkan Hubungan Pegawai	
			Meningkatkan Sistem Informasi	
	3. Membantu Pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat golongan menengah ke bawah dan melaksanakan usaha lain dalam rangka optimalisasi sumber daya perusahaan.	3. Meningkatkan kesadaran masyarakat untuk memanfaatkan fasilitas pelayanan pegadaian	Meningkatkan Kecepatan Layanan	
			4. Mengembangkan dan meningkatkan kualitas SDM.	Meningkatkan Hubungan Konsumen
				Meningkatkan Keterampilan dan Kompetensi Pegawai
				Meningkatkan Kualitas SDM
			Meningkatkan Mutu Pegawai	
			Meningkatkan Tanggung Jawab	

Setelah memasukan indikator-indikator menjadi *strategy objective* melalui empat persepektif yaitu persepektif finansial, pelanggan, proses internal dan bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan selanjutnya menentukan KPI (*key performance indicator*).

Tabel 3.2. Key Performance Indicator

Persepektif	Kode	Strategy Objective	Kode	Referensi
Finansial (F)	F1	Meningkatkan Produktivitas Pegawai	F1.1	Persentase produktivitas pegawai
			F1.2	Persentase penghasilan pegawai
	F2	Meningkatkan Efisiensi Biaya SDM	F2.1	Persentase biaya <i>training</i>
			F2.2	Persentase biaya tenaga kerja
Pelanggan (P)	P1	Meningkatkan Tanggung Jawab Pegawai	P1.1	Persentase tingkat kehadiran pegawai
			P1.2	Persentase rekapitulasi ketidakhadiran pegawai
	P2	Meningkatkan Hubungan Pegawai	P2.1	Koordinasi atasan dan pegawai
			P2.2	Persentase keikutsertaan pegawai dalam kegiatan
			P2.3	Intensitas pertemuan
	P3	Meningkatkan Hubungan Nasabah	P3.1	Persentase jumlah komplain langsung terselesaikan
			P3.2	Persentase kecepatan pelayanan
Proses Internal dan Bisnis (FIB)	FIB1	Meningkatkan Keterampilan dan Kompetensi Pegawai	PIB1.1	Persentase skor kompetensi pegawai
	FIB2	Meningkatkan Kecepatan Layanan	PIB1.2	Persentase jumlah pegawai sesuai dengan penempatan bidangnya
			PIB2.1	Persentase peningkatan kualitas layanan
	FIB3	Meningkatkan Kualitas SDM	PIB2.2	Persentase peningkatan fasilitas layanan
			PIB3.1	Persentase tingkat prestasi pekerjaan pegawai
Pembelajaran dan Pertumbuhan (PP)	PP1	Meningkatkan Mutu Pegawai	PIB3.2	Persentase tingkat ketersediaan pegawai dalam kegiatan operasional
			PP1.1	Pelatihan yang diberikan untuk peningkatan kinerja pegawai
	PP2	Meningkatkan Sistem Informasi	PP1.2	Persentase pelatihan tahunan
			PP2.1	Persentase penyediaan fasilitas kerja pegawai
			PP2.2	Persentase banyaknya data yang telah terkomputerisasi

Dari indikator-indikator yang telah dirancang melalui diskusi dan wawancara dengan pihak PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan didapatkan data target pada setiap indikator yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.3. Target Indikator

Key Performance Indicator	Kode KPI	Satuan	Target	Realisasi
Perspektif Finansial				
Persentase produktivitas pegawai	KPI 1	%	100	90
Persentase penghasilan pegawai	KPI 2	%	100	100
Persentase biaya <i>training</i>	KPI 3	%	100	90
Persentase biaya tenaga kerja	KPI 4	%	100	95
Perspektif Pelanggan				
Persentase tingkat kehadiran pegawai	KPI 5	%	100	95
Persentase rekapitulasi ketidakhadiran pegawai	KPI 6	%	100	100
Koordinasi atasan dan pegawai	KPI 7	jam/bulan	12	12
Persentase keikutsertaan pegawai dalam kegiatan	KPI 8	%	100	78
Intensitas pertemuan	KPI 9	frekuensi/minggu	39	36
Persentase jumlah komplain langsung terselesaikan	KPI 10	%	100	90
Persentase kecepatan pelayanan	KPI 11	%	100	95
Perspektif Internal dan Bisnis				
Persentase skor kompetensi pegawai	KPI 12	%	100	95
Persentase jumlah pegawai sesuai dengan penempatan bidangnya	KPI 13	%	100	79
Persentase peningkatan kualitas layanan	KPI 14	%	100	85
Persentase peningkatan fasilitas layanan	KPI 15	%	100	90
Persentase tingkat prestasi pekerjaan pegawai	KPI 16	%	100	75
Persentase tingkat ketersediaan	KPI 17	%	100	100

pegawai dalam kegiatan operasional				
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan				
Pelatihan yang diberikan untuk peningkatan kinerja pegawai	KPI 18	kali/tahun	7	7
Persentase pelatihan pertahun	KPI 19	%	100	100
Persentase penyediaan fasilitas kerja pegawai	KPI 20	%	100	75
Persentase banyaknya data yang telah terkomputerisasi	KPI 21	%	100	90

- 2) Pembobotan dengan AHP (*Analytical Hierarchy Process*)
Setelah menentukan indikator pengukuran kinerja maka langkah selanjutnya ialah melakukan pembobotan indikator pengukuran kinerja.
Adapun hasil penilaian gabungan dari semua responden menggunakan perhitungan rata-rata ukur (*geometric mean*) adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4. Rata-rata Ukur Antar Kriteria

Kriteria	Finansial	Pelanggan	Proses Internal & Bisnis	Pembelajaran & Petumbuhan
Finansial	1,00	0,26	0,25	0,32
Pelanggan	3,87	1,00	4,47	3,00
Proses Internal & Bisnis	4,00	0,22	1,00	0,82
Pembelajaran & Petumbuhan	3,16	0,33	1,22	1,00
Σ	12,04	1,82	6,95	5,13

Contoh Perhitungan:

$$\begin{aligned} A_{F,P} &= (Z_1 \times Z_2)^{1/n} \\ &= (0,33 \times 0,20)^{1/2} \\ &= (0,07)^{1/2} \\ &= 0,26 \\ \Sigma_{\text{FINANSIAL}} &= \text{Jumlah nilai pada kolom kriteria financial} \\ &= 1,00 + 3,87 + 4,00 + 3,16 \\ &= 12,04 \end{aligned}$$

Pada perhitungan *geometric mean*, nilai Z1, Z2 dan Z3 didapat dari *input* nilai hasil kuesioner matriks perbandingan berpasangan. Dapat dilihat pada tabel di atas jumlah kolom pada Finansial sebesar 12,04, Pelanggan sebesar 1,82, Proses Intenal &bisnis sebesar 6,95 dan Pembelajaran & pertumbuhan sebesar 5,13.

Berikut ini merupakan hasil perhitungan normalisasi dari hasil rata-rata ukur (*geometric mean*), untuk mencari bobot prioritas adalah sebagai berikut:

Tabel 3.5. Normalisasi Rata-rata Ukur Antar Kriteria

Kriteria	Finansial	Pelanggan	Proses Internal & Bisnis	Pembelajaran & Petumbuhan	Total	Bobot
Finansial	0,08	0,14	0,04	0,06	0,32	0,08
Pelanggan	0,32	0,55	0,64	0,58	2,10	0,53
Proses Internal & Bisnis	0,33	0,12	0,14	0,16	0,76	0,19
Pembelajaran & Petumbuhan	0,26	0,18	0,18	0,19	0,82	0,20

Contoh perhitungan:

$$\begin{aligned} X_{\text{FINANSIAL, PELANGGAN}} &= \frac{A_{\text{FINANSIAL}} \times \text{PELANGGAN}}{\Sigma A_{\text{PELANGGAN}}} \\ &= \frac{0,26}{1,82} \\ &= 0,14 \\ \text{Total baris}_{\text{Finansial}} &= X_{11} + X_{12} + X_{13} + X_{14} \\ &= 0,08 + 0,14 + 0,04 + 0,06 \\ &= 0,32 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Bobot Prioritas}_{\text{Finansial}} &= \frac{\text{Total FINANSIA}}{\text{Total Kriteria}} \\
 &= \frac{0,32}{4} \\
 &= 0,08
 \end{aligned}$$

Dapat dilihat pada tabel di atas dengan perhitungan normalisasi, didapatkan hasil pembobotan kriteria finansial sebesar 0,08, pelanggan sebesar 0,53, proses internal & bisnis sebesar 0,19 dan pembelajaran & pertumbuhan 0,20.

Berikut ini merupakan hasil perhitungan nilai eigen (*eigen vector*) dan uji konsistensi sebagai berikut:

a. Antar Kriteria

$$\begin{bmatrix} 1,00 & 0,26 & 0,25 & 0,32 \\ 3,87 & 1,00 & 4,47 & 3,00 \\ 4,00 & 0,22 & 1,00 & 0,82 \\ 3,16 & 0,33 & 1,22 & 1,00 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0,08 \\ 0,53 \\ 0,19 \\ 0,20 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0,33 \\ 2,30 \\ 0,80 \\ 0,87 \end{bmatrix}$$

b. Menghitung Nilai Eigen (λ maksimum)

$$t = \frac{1}{n} \sum t = \frac{(\text{eigen vektor})}{(\text{bobot prioritas})}$$

1) Antar Kriteria

$$\begin{aligned}
 \lambda \text{ maksimum} &= \frac{1}{4} \left(\frac{0,33}{0,88} + \frac{2,30}{0,53} + \frac{0,80}{0,19} + \frac{0,87}{0,20} \right) \\
 &= 4,222
 \end{aligned}$$

c. Menghitung *Consistency Index* (CI)

$$CI = \frac{\lambda \text{ maksimum} - n}{n - 1}$$

1) Antar Kriteria

$$\begin{aligned}
 CI &= \frac{4,222 - 4}{4 - 1} \\
 CI &= \frac{0,222}{3}
 \end{aligned}$$

$$CI = 0,074$$

Berdasarkan perhitungan di atas diketahui bahwa *Consistency Index* (CI) dari antar kriteria yaitu sebesar 0,074.

d. Menghitung *Consistency Ratio* (CR)

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

1) Antar Kriteria

$$n = 4 \quad (RI = 0,90)$$

$$CR = \frac{0,074}{0,90} = 0,082$$

Berdasarkan perhitungan *Consistency Index* (CI) dan *Random Consistency Index* (RI), didapatkan hasil *Consistency Ratio* (CR) antar kriteria yaitu sebesar $0,082 \leq 0$, maka matriks perbandingan berpasangan dapat dikatakan konsisten.

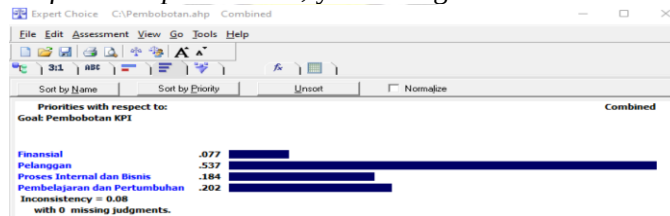
Berikut ini merupakan hasil pembobotan parameter yang mempengaruhi kinerja pegawai PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan.

Tabel 3.6. Hasil Pembobotan

Kriteria	Bobot Kriteria	Subkriteria	Bobot Subkriteria	KPI	Bobot KPI	Bobot Global
Finansial	0,08	F1	0,78	F1.1	0,74	0,05
				F1.2	0,26	0,02
		F2	0,22	F2.1	0,37	0,02
				F2.2	0,63	0,04
Pelanggan	0,53	P1	0,39	P1.1	0,82	0,17
				P1.2	0,18	0,04
		P2	0,42	P2.1	0,18	0,04
				P2.2	0,42	0,09
				P2.3	0,39	0,09

Proses Internal dan Bisnis	0,19	P3	0,18	P3.1	0,21	0,02
				P3.2	0,79	0,08
		FIB1	0,13	PIB1.1	0,78	0,02
				PIB1.2	0,22	0,01
		FIB2	0,42	PIB2.1	0,76	0,06
				PIB2.2	0,24	0,02
		FIB3	0,45	PIB3.1	0,22	0,02
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,20			PIB3.2	0,78	0,07
		PP1	0,46	PP1.1	0,79	0,08
				PP1.2	0,21	0,02
		PP2	0,54	PP2.1	0,37	0,04
				PP2.2	0,63	0,07

Berikut ini merupakan hasil pembobotan pada masing-masing kriteria yang didapatkan dari hasil *input* nilai matriks berpasangan perbandingan kriteria pengaruh terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan *Software Expert Choice*, yaitu sebagai berikut:



Gambar 4.1. Pembobotan Antar Kriteria

Dari hasil proses pembobotan nilai matriks berpasangan, maka didapatkan hasil perbandingan bobot prioritas yaitu kriteria finansial memiliki bobot 0,077, kriteria pelanggan memiliki bobot 0,537, kriteria proses internal dan bisnis memiliki bobot 0,184 dan kriteria pembelajaran dan pertumbuhan memiliki bobot 0,202. Hal ini menunjukkan bobot paling tinggi adalah kriteria pelanggan, kedua adalah kriteria pembelajaran dan pertumbuhan, ketiga adalah kriteria proses internal dan bisnis dan bobot yang paling kecil adalah kriteria finansial.

Berikut ini merupakan *scoring system* dengan menggunakan *traffic light* dari masing-masing bobot KPI:

Tabel 3.7. Scoring System dan Traffic Light System pada Pengukuran Kinerja SDM Melalui HRSC

No	Key Performance Indicator	Satuan	Bobot	Bobot Target	Realisasi	Scoring System	Skor	Kategori	Skor
Global									Terbobot
1	Persentase produktivitas pegawai	%	0,74	0,05	100	90	Higher is better	90	4,17
2	Persentase penghasilan pegawai	%	0,26	0,02	100	100	Higher is better	100	1,64
3	Persentase biaya training	%	0,37	0,02	100	90	Higher is better	90	2,06
4	Persentase biaya tenaga kerja	%	0,63	0,04	100	95	Higher is better	95	3,77
5	Persentase tingkat kehadiran pegawai	%	0,82	0,17	100	95	Higher is better	95	16,07
6	Persentase rekapitulasi ketidakhadiran pegawai	%	0,18	0,04	100	100	Higher is better	100	3,78
7	Koordinasi atasan dan pegawai	jam/bulan	0,18	0,04	12	12	Higher is better	100	4,08
8	Persentase keikutsertaan pegawai dalam kegiatan	%	0,42	0,09	100	78	Higher is better	78	7,28
9	Intensitas pertemuan	jam/minggu	0,39	0,09	39	36	Higher is better	92	8,05
10	Persentase jumlah komplain langsung terselesaikan	%	0,21	0,02	100	90	Higher is better	90	1,79
11	Persentase kecepatan pelayanan	%	0,79	0,08	100	95	Higher is better	95	7,31
12	Persentase skor kompetensi pegawai	%	0,78	0,02	100	95	Higher is better	95	1,84
13	Persentase jumlah pegawai sesuai dengan penempatan bidangnya	%	0,22	0,01	100	79	Higher is better	79	0,44
14	Persentase peningkatan kualitas layanan	%	0,76	0,06	100	85	Higher is better	85	5,15
15	Persentase peningkatan fasilitas layanan	%	0,24	0,02	100	90	Higher is better	90	1,72
16	Persentase tingkat prestasi pekerjaan pegawai	%	0,22	0,02	100	75	Higher is better	75	1,43
17	Persentase tingkat ketersediaan pegawai dalam kegiatan operasional	%	0,78	0,07	100	85	Higher is better	85	6,60
18	Pelatihan yang diberikan untuk peningkatan kinerja pegawai	Kali/tahun	0,79	0,08	7	7	Higher is better	100	7,54
19	Persentase pelatihan setahun	%	0,21	0,02	100	100	Higher is better	100	1,95
20	Persentase penyediaan fasilitas kerja pegawai	%	0,37	0,04	100	75	Higher is better	75	3,01
21	Persentase banyaknya data yang telah terkomputerisasi	%	0,63	0,07	100	85	Higher is better	85	6,25
Kinerja Total									94,971

3) Usulan Perbaikan Kinerja

Tabel 3.8. Usulan Perbaikan

No	Key Performance Indicator	Usulan Perbaikan
1	Persentase keikutsertaan pegawai	1. Perlunya kesadaran diri dari setiap pegawai

	dalam kegiatan	2. Memberikan peraturan yang ketat untuk meningkatkan kerjasama yang baik dan rasa tanggung jawab pegawai PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan untuk berkontribusi disetiap kegiatan yang ada
2	Persentase jumlah pegawai sesuai dengan penempatan bidangnya	1. Menambah kekurangan pegawai yang sesuai dengan bidangnya dengan menganalisa beban kerja
3	Persentase tingkat prestasi pekerjaan pegawai	1. Memberikan <i>reward</i> atau penghargaan untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan prestasi dalam melakukan pelayanan
4	Persentase penyediaan fasilitas kerja pegawai	1. Menyusun perencanaan kebutuhan dan penganggaran ketersediaan untuk memenuhi fasilitas kesehatan

b. Pembahasan

1. Analisa Perancangan *Key Performance Indicator* dengan *Human Resource Scorecard*

Pada penelitian ini perancangan KPI dilakukan dengan melalui *brainstorming* dan wawancara dengan pihak PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan yaitu Manajer SDM PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan dengan menggunakan pendekatan *Human Resources Scorecard*. Perancangan KPI dilakukan untuk menilai kinerja SDM atau pegawai dalam mencapai tujuan dan strategi PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan.

Key Performance Indicator merupakan alat pengukuran yang digunakan sebagai pencapaian tujuan dalam menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Dalam kegunaannya, pengukuran kinerja organisasi atau perusahaan dapat berupa keuangan atau tidak. Identifikasi dalam KPI dapat berupa keberhasilan dalam kegiatan dan pengembangan organisasi atau perusahaan, serta mewujudkan target organisasi dalam program atau penyampaian pelayanan.

Berdasarkan hasil wawancara dan diskusi dengan pihak PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan, rancangan KPI yang bisa diterapkan pada 4 perspektif, di antaranya perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan bisnis dan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perancangan KPI pada perspektif finansial terdiri dari 4 indikator di antaranya dari persentase produktivitas pegawai, persentase penghasilan pegawai, persentase biaya *training* dan persentase biaya tenaga kerja. Perancangan KPI pada perspektif pelanggan terdiri dari 7 indikator, di antaranya persentase tingkat kehadiran pegawai, persentase rekapitulasi ketidakhadiran pegawai, koordinasi atasan dan pegawai, persentase keikutsertaan pegawai dalam kegiatan, intensitas pertemuan dan persentase jumlah komplain langsung terselesaikan dan persentase kecepatan pelayanan. Perancangan KPI pada perspektif proses internal dan bisnis terdiri dari 6 indikator, di antaranya persentase skor kompetensi pegawai, persentase jumlah pegawai sesuai dengan penempatan bidangnya, persentase peningkatan kualitas layanan, persentase peningkatan fasilitas layanan, persentase tingkat prestasi pekerjaan pegawai dan persentase tingkat ketersediaan pegawai dalam kegiatan operasional. Perancangan KPI pada KPI pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari 4 indikator, di antaranya pelatihan yang diberikan untuk peningkatan kinerja pegawai, persentase pelatihan pertahun, persentase penyediaan fasilitas kerja pegawai, persentase banyaknya data yang telah terkomputerisasi.

Berdasarkan data yang diperoleh dan penjabaran dari visi, misi dan strategi PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan, pada penelitian ini diperoleh sebanyak 21 *Key Performance Indicator*, yang dapat diimplementasikan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan dalam mengukur kinerja SDM atau pegawai dalam mencapai tujuan PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan.

2. Analisa Pembobotan dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process*

Dari hasil proses pembobotan nilai matriks berpasangan pada masing-masing kriteria, maka didapatkan hasil perbandingan bobot prioritas yaitu kriteria finansial memiliki bobot 0,08, kriteria pelanggan memiliki bobot 0,53, kriteria proses internal dan bisnis memiliki bobot 0,19 dan kriteria pembelajaran dan pertumbuhan memiliki bobot 0,20. Hal ini menunjukkan bobot prioritas paling tinggi adalah kriteria pelanggan, kedua adalah kriteria pembelajaran dan pertumbuhan, ketiga adalah kriteria proses internal dan bisnis dan bobot yang paling kecil adalah kriteria

finansial. Hal ini sesuai dengan tujuan PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan yang merupakan lembaga keuangan masyarakat dan ingin meningkatkan perekonomian masyarakat dimana adalah pegawai, Nasabah dan masyarakat.

Pembobotan selanjutnya yaitu adalah proses pembobotan berpasangan pada masing-masing subkriteria. Pertama, didapatkan hasil perbandingan bobot prioritas dari kriteria pelanggan yaitu subkriteria meningkatkan hubungan pegawai menjadi prioritas utama dalam kriteria pelanggan yaitu dengan bobot prioritas sebesar 0,42, subkriteria meningkatkan tanggung jawab pegawai menjadi prioritas kedua pada kriteria pelanggan dengan bobot sebesar 0,39 dan subkriteria meningkatkan hubungan Nasabah menjadi prioritas terakhir dalam kriteria pelanggan dengan bobot prioritas sebesar 0,18. Kedua, hasil perbandingan bobot prioritas dari kriteria pembelajaran dan pertumbuhan yaitu subkriteria meningkatkan sistem informasi menjadi prioritas utama pada kriteria pembelajaran dan pertumbuhan dengan bobot sebesar 0,54, subkriteria meningkatkan mutu pegawai menjadi prioritas terakhir dalam kriteria pembelajaran dan pertumbuhan dengan bobot prioritas sebesar 0,46. Ketiga, hasil perbandingan bobot prioritas dari kriteria proses internal dan bisnis yaitu subkriteria meningkatkan kualitas SDM menjadi prioritas utama pada kriteria proses internal dan bisnis dengan bobot sebesar 0,45, subkriteria meningkatkan kecepatan layanan menjadi prioritas kedua dalam kriteria proses internal dan bisnis yaitu dengan bobot prioritas sebesar 0,42 dan subkriteria meningkatkan keterampilan dan kompetensi pegawai menjadi prioritas terakhir dalam kriteria proses internal dan bisnis dengan bobot prioritas sebesar 0,13. Keempat, hasil perbandingan bobot prioritas pada subkriteria meningkatkan produktivitas pegawai menjadi prioritas pertama pada kriteria finansial dengan bobot sebesar 0,78, subkriteria meningkatkan efisiensi biaya SDM menjadi prioritas terakhir dalam kriteria finansial dengan bobot prioritas sebesar 0,22.

Hal ini menunjukkan bobot prioritas paling tinggi pada semua subkriteria yang pertama adalah meningkatkan produktivitas pegawai, kedua meningkatkan sistem informasi, ketiga meningkatkan mutu pegawai, keempat meningkatkan kualitas SDM, kelima meningkatkan hubungan pegawai dan meningkatkan kecepatan layanan, keenam meningkatkan tanggung jawab pegawai, ketujuh meningkatkan efisiensi biaya SDM, kedelapan meningkatkan hubungan Nasabah dan terakhir meningkatkan keterampilan dan kompetensi pegawai. Hal ini dapat dilihat bahwa subkriteria meningkatkan produktivitas pegawai menjadi bobot tertinggi dengan bobot sebesar 0,78 sedangkan subkriteria meningkatkan keterampilan dan kompetensi pegawai menjadi bobot terendah dengan bobot sebesar 0,13 yang akan menjadi perhatian untuk ditingkatkan pada penilaian kinerja pegawai PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan.

Pembobotan yang terakhir adalah proses pembobotan berpasangan pada masing-masing sub-subkriteria atau pada masing-masing KPI didapatkan hasil perbandingan bobot prioritas yaitu persentase produktivitas pegawai sebesar 0,74, persentase penghasilan pegawai sebesar 0,26, persentase biaya *training* sebesar 0,37, persentase biaya tenaga kerja sebesar 0,63. Bobot persentase tingkat kehadiran pegawai sebesar 0,82, persentase rekapitulasi ketidakhadiran pegawai sebesar 0,18, koordinasi atasan dan pegawai sebesar 0,19, persentase keikutsertaan pegawai dalam kegiatan sebesar 0,42, intensitas pertemuan sebesar 0,39, persentase jumlah komplain langsung terselesaikan sebesar 0,21, persentase kecepatan pelayanan sebesar 0,79. Bobot persentase skor kompetensi pegawai sebesar 0,78, persentase jumlah pegawai sesuai dengan penempatan bidangnya sebesar 0,22, persentase peningkatan kualitas layanan sebesar 0,76, persentase peningkatan fasilitas layanan sebesar 0,24, persentase tingkat prestasi pekerjaan pegawai sebesar 0,22, persentase tingkat ketersediaan pegawai dalam kegiatan operasional sebesar 0,78. Bobot pelatihan yang diberikan untuk peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,79, persentase pelatihan setahun sebesar 0,21, persentase penyediaan fasilitas kerja pegawai sebesar 0,37, persentase banyaknya data yang telah terkomputerisasi sebesar 0,63.

Berdasarkan pembobotan tersebut didapatkan bobot masing-masing KPI, selanjutnya dilakukan perhitungan bobot global yang diperoleh dari perhitungan perkalian dari bobot masing-masing kriteria dikalikan dengan bobot pada subkriteria dan dikalikan dengan bobot masing-masing

KPI didapatlah bobot global. Setelah perhitungan bobot global tersebut selanjutnya dilakukan Penentuan *scoring system* dengan *traffic light system*.

3. Analisa Scoring System dan Traffic Light System

Data mengenai pengukuran kinerja SDM dengan menggunakan pendekatan *Human Resources Scorecard* yang sudah diolah mendapatkan hasil *scoring system* pada masing-masing KPI dengan rumus bobot global dikalikan dengan rumus *scoring system* didapatkan hasil pada masing-masing KPI, yaitu persentase produktivitas pegawai sebesar 90, persentase penghasilan pegawai sebesar 100, persentase biaya *training* sebesar 90, persentase biaya tenaga kerja sebesar 95. Bobot persentase tingkat kehadiran pegawai sebesar 95, persentase rekapitulasi ketidakhadiran pegawai sebesar 100, koordinasi atasan dan pegawai sebesar 100, persentase keikutsertaan pegawai dalam kegiatan sebesar 78, intensitas pertemuan sebesar 92, persentase jumlah komplain langsung terselesaikan sebesar 90, persentase kecepatan pelayanan sebesar 95, persentase skor kompetensi pegawai sebesar 95, persentase jumlah pegawai sesuai dengan penempatan bidangnya sebesar 79, persentase peningkatan kualitas layanan sebesar 85, persentase peningkatan fasilitas layanan sebesar 90, persentase tingkat prestasi pekerjaan pegawai sebesar 75, persentase tingkat ketersediaan pegawai dalam kegiatan operasional sebesar 85, pelatihan yang diberikan untuk peningkatan kinerja pegawai sebesar 100, persentase pelatihan tahunan sebesar 100, persentase penyediaan fasilitas kerja pegawai sebesar 75, persentase banyaknya data yang telah terkomputerisasi sebesar 85. Skor tersebut didapatkan dengan menggunakan rumus *higher is better* yang menunjukkan bahwa semakin tinggi pencapaian/skor, maka indikasinya semakin baik, selanjutnya masing-masing skor dikategorikan ke dalam *traffic light system* (merah, kuning, dan hijau), dimana kategori warna merah dengan batas skor kurang dari 60 menunjukkan bahwa skor tidak mencapai target atau di bawah target, maka perlu diadakan perbaikan, kategori warna kuning dengan batas skor 60 sampai 80 menunjukkan skor yang dicapai perlu ditingkatkan dan kategori hijau dengan batas skor lebih dari 80 menunjukkan skor yang dicapai telah sesuai dengan target yang diinginkan PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan.

Berdasarkan pengukuran KPI dengan TLS terdapat 17 KPI dengan kategori warna hijau yang menandakan sudah sesuai dengan target PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan dan 4 KPI dengan kategori warna kuning yang menandakan perlu ditingkatkan lagi. KPI dengan kategori warna hijau yaitu persentase produktivitas pegawai, persentase penghasilan pegawai, persentase biaya *training*, persentase biaya tenaga kerja, persentase tingkat kehadiran pegawai, persentase rekapitulasi ketidakhadiran pegawai, koordinasi atasan dan pegawai, intensitas pertemuan, persentase jumlah komplain langsung terselesaikan, persentase kecepatan pelayanan, persentase skor kompetensi pegawai, persentase peningkatan kualitas layanan, persentase peningkatan fasilitas layanan, persentase tingkat ketersediaan pegawai dalam kegiatan operasional, pelatihan yang diberikan untuk peningkatan kinerja pegawai, persentase pelatihan tahunan, persentase banyaknya data yang telah terkomputerisasi. KPI dengan kategori warna kuning yaitu persentase keikutsertaan pegawai dalam kegiatan, persentase jumlah pegawai sesuai dengan penempatan bidangnya, persentase tingkat prestasi pekerjaan pegawai, persentase penyediaan fasilitas kerja pegawai.

Tahap terakhir dari langkah penerapan *Human Resource Scorecard* adalah memberikan rekomendasi untuk perbaikan kinerja. Dari hasil perhitungan *scoring system* dengan menggunakan metode *traffic light system* yang telah dilakukan, didapatkan skor KPI Persentase keikutsertaan pegawai dalam kegiatan sebesar 78 dari target 100, KPI Persentase jumlah pegawai sesuai dengan penempatan bidangnya sebesar 79 dari target 100, KPI Persentase penyediaan fasilitas kerja pegawai sebesar 78 dari target 100. Maka dari skor tersebut terdapat beberapa usulan perbaikan pada *Key Performance Indicator* yang berada pada level warna kuning yang berarti perlu ditingkatkan lagi kontribusinya demi mencapai tujuan dan strategi pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengukuran kinerja SDM dengan pendekatan *Human Resources Scorecard* pada pegawai PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan diperoleh kesimpulan, yaitu:

1. Rancangan KPI yang bisa diterapkan PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan di antaranya pada perspektif finansial terdiri dari 4 KPI, pada perspektif pelanggan terdiri dari 7 KPI, pada perspektif internal dan bisnis terdiri dari 6 KPI, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari 4 KPI.
2. Nilai bobot pada KPI persentase produktivitas pegawai 0,74, penghasilan pegawai 0,26, biaya training 0,37, biaya tenaga kerja 0,63. Tingkat kehadiran pegawai 0,82, rekapitulasi ketidakhadiran pegawai 0,18, koordinasi atasan dan pegawai 0,18, keikutsertaan pegawai dalam kegiatan 0,42, intensitas pertemuan 0,39, jumlah komplain langsung terselesaikan 0,21, kecepatan pelayanan 0,79. Skor kompetensi pegawai 0,78, jumlah pegawai sesuai dengan penempatan bidangnya 0,22, peningkatan kualitas layanan 0,76, peningkatan fasilitas layanan 0,24, tingkat prestasi pekerjaan pegawai 0,22, tingkat ketersediaan pegawai 0,78. Bobot pelatihan yang diberikan 0,79, pelatihan pertahun 0,21, penyediaan fasilitas kerja 0,37, banyaknya data yang telah terkomputerisasi 0,63.
3. Hasil pengukuran KPI dengan *traffic light system* terdapat 17 KPI dengan kategori warna hijau yang menandakan sudah sesuai dengan target PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan dan 4 KPI dengan kategori warna kuning yang menandakan perlu ditingkatkan lagi.
4. Usulan perbaikan yang perlu dilakukan pada KPI keikutsertaan pegawai dalam kegiatan adalah perlunya kesadaran diri dari setiap pegawai. Usulan perbaikan pada KPI jumlah pegawai sesuai dengan penempatan bidangnya adalah dengan menambah kekurangan pegawai yang sesuai dengan bidangnya. Usulan perbaikan pada KPI tingkat prestasi pekerjaan pegawai adalah memberikan *reward* atau penghargaan. Usulan perbaikan pada KPI penyediaan fasilitas kerja pegawai adalah dengan menyusun perencanaan kebutuhan dan penganggaran ketersediaan untuk fasilitas peminjaman.

Berdasarkan hasil penelitian, saran yang diberikan mengenai pengukuran kinerja SDM dengan pendekatan *Human Resources Scorecard* pada pegawai PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan, yaitu:

1. Perlu dilakukannya *review* terhadap pencapaian kinerja yang masih tergolong berwarna kuning atau masih berada di bawah target.
2. Perlunya evaluasi kinerja pegawai dan perbaikan kinerja secara terus menerus untuk melihat kontribusi pegawai dalam mencapai tujuan PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan.
3. Perlunya dilakukan perencanaan untuk memenuhi kebutuhan pelayanan.
4. Selain itu perlunya motivasi dan pembelajaran pegawai dalam meningkatkan prestasi dalam melakukan pelayanan demi menjalankan tujuan dan strategi-strategi PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Universitas Potensi Utama dan pembimbing yang telah memberikan kesempatan dan bimbingan sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan penelitian ini.

REFERENSI

- [1]Abdullah, H. *Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi*, Jurnal Warta Edisi 51, 2017.
- [2]Andrianto, D. Putra, E.D dan Umbara, E.R. *Sistem Pendukung Keputusan Pemutusan Hubungan Kerja Terhadap Karyawan Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process Di PT Sansan Saudaratex Jaya*, Seminar Nasional Teknologi Informasi dan Multimedia Universitas Jenderal Achmad Yani. Yogyakarta 4 Februari 2017.
- [3]Astuti, T.W. Praptono, B. dan Kurniawati, A. *Perancangan Alat Ukur Kinerja Sumber Daya Manusia Di Unit Donor Darah (UUD) PMI Kota Bandung dengan Menggunakan Metode Human Resources Scorecard*, Jurnal Tugas Akhir Telkom University Vol.2, No.1, 2015.
- [4]Darmanto, E. Latifah, N. dan Susanti, N. *Penerapan Metode AHP (Analythic Hierarchy Process) Untuk Menentukan Kualitas Gula Tumbu*, Jurnal SIMETRIS Vol.5, No.1, 2014.
- [5]Diniyati, D. dan Fairuz, M. *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Perpustakaan UIN Suska Riau*, Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri Vol.11, No. 2, 2014.
- [6]Gupta, P. *Six Sigma Business Scorecard*, 2nd Edition, New York: McGrawHill, 2007.
- [7]Hapsari, Y. T. *Pengukuran Kualitas Dan Branddengan Metode AHP (Analythic Hierarchy Process)*, Jurnal Industrial Engineering of The University of Sarjanawiyata Tamansiswa Vol.2, No.1, 2018.
- [8]Julvia, C. *Pengaruh Stres Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*, Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Vol.16, No.1, 2016.
- [9]Masruroh, N. *Pengukuran Kinerja Menggunakan Human Resources Scorecard dalam rangka Meningkatkan Kinerja di PT. Rajawali Tanjungsari*, Journal of Industrial Engineering and Management, Vol.1, No. 2, 2012.
- [10]Nico Aditya Putra, Dwi Nurul Izzhati, dan Rudi Tjahyono, *Pengukuran Kinerja Pada Karyawan CV.Asta Mandiri Kartonindo Semarang Dengan Menggunakan Pendekatan Human Resource Scorecard*, Jurnal Teknik Industri, Vol.1, No. 2, 2014.
- [11]Nurmita, S. A. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Pendekatan HR Scorecard (Studi Kasus di PT. Kubota Indonesia)*, Jurnal Industrial Engineering Online, Vol.1, No.2, 2011.
- [12]Nursam, N. *Manajemen Kinerja*. Journal of Islamic Education Management,. Vol.2, No.2, 2017.
- [13]Putri, D. A dan Handayani, N.U. *Pengukuran Kinerja Karyawan PT. Pertamina (Persero) TBBM Semarang Group Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard*, Jurnal Teknik Industri Vol.10, No.3, 2015.
- [14]Rakian, R.B.T. Nangoi, G.B dan Walandouw, S. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado*, Jurnal EMBA Vol.9, No.1, 2021.
- [15]Saaty, T. L. *Decision making the Analytic Hierarchy and Network Processes (AHP/ANP)*, Journal of Systems Science and Systems Engineering, Vol. 13, No.1, 2004.
- [16]Sahaya, A. R dan Wahyuni, H. C. *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Human Resource Scorecard dan AHP (Studi Kasus: PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo)*, Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol.4, No.2, 2017.
- [17]Sinambela, L.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Jakarta: Bumi Aksara, 2022.
- [18]Subehan, S. Setyawati, S. M dan Aji, B. *Kinerja PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan Rawat Inap PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Medan Distrik Jatilawang Kabupaten Banyumas Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*, Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi (Jeba), Vol.21, No.2, 2019.
- [19]Suratman dan Eriyanti, E. *Peningkatan Sumber Daya Manusia Melalui Pelatihan*, Jurnal Pendidikan Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang, Vol.1, No.1, 2020.
- [20]Ulfa, M. dan Ridwan, M. *Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resources Scorecard Di BMT Logam Mulia*, Jurnal Ekonomi Syariah Vol.3, No.2, 2015.
- [21]Welan, Juan, Christy N Rondonuwu, *Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode Human Resource Scorecard Pada PT. Hasrat Abadi Tendean Manado*, Jurnal EMBA, Vol.6, No.4, 2019.

- [22]Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Empat, 2021.
- [23]Witri, P. A dan Tjandrasa, H. *Perencanaan Strategis Meningkatkan Sinergi Kinerja PT.(PERSERO) Pelabuhan Indonesia III Dengan Kantor Cabangnya Menggunakan Peta Strategi Dan Arsitektur Enterprise*, Jurnal Teknik Informatika Institut Teknologi Sepuluh November Surabaya, Vol. 1, No.2, 2009.
- [24]Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2019.
- [25]Yulianeu, *Pemodelan Metode Human Resources Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Kantor Pusat PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Kontemporer, Vol.1, No.5, 2015.
- [26]Yulianti, E dan Damayanti, R. *Sistem Pendukung Keputusan Untuk Menentukan Penerimaan beasiswa Bagi Siswa SMAN 9 Padang Dengan Menggunakan Metode AHP (Analytical Hierarchy Process*, Jurnal TEKNOIF Vol.3, No.2, 2015.