

**PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN DENGAN  
MENGUNAKAN METODE *HUMAN RESOURCES  
SCORECARD* DI PT. PRIMARINDO ASIA  
INFRASTRUCTURE, TBK.**

**TUGAS AKHIR**

**Karya tulis sebagai salah satu syarat  
untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik dari  
Program Studi Teknik Industri  
Fakultas Teknik Universitas Pasundan**

Oleh

**FITRIYA SRI WIDIANTI**

**NRP : 143010079**



**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNIK  
UNIVERSITAS PASUNDAN  
2018**

# **PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN DENGAN MENGUNAKAN METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD* DI PT. PRIMARINDO ASIA INFRASTRUCTURE, TBK.**

FITRIYA SRI WIDIANTI  
NRP : 143010079

## **ABSTRAK**

*PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk merupakan perseroan yang bergerak dibidang alas kaki pengukuran kerja perseroan cenderung menggunakan teknik konvensional menjadikan perusahaan kurang memperhatikan faktor lain. Perusahaan hanya memperhatikan karyawan dan manajemen dalam jangka pendek dan tidak memperhatikan pertumbuhan perusahaan untuk masa yang akan datang. Penerapan Human Resource Scorecard (HRSC) dirasa lebih tepat digunakan, yang mana metode pendekatan ini merupakan pengembangan dari Balanced Scorecard. Terdapat 4 elemen kunci yang menjadi dasar pengukuran kinerja dalam human resources scorecard, yaitu: kontribusi sumber daya manusia (human resources deliverable), Sistem kerja kinerja tinggi (high performance work system), penyelarasan sistem HPWS dengan strategi perusahaan (human resources system Alignment) dan efisiensi kontribusi SDM (human resources efficiency). HRSC yang telah dirumuskan akan diukur ukuran-ukuran keberhasilannya dalam bentuk Key Performance Indicator dari setiap penjabaran visi dan misi menjadi sebuah tujuan strategi. kemudian dilakukan pembobotan menggunakan kuesioner perbandingan dengan kaidah AHP. Hasil pembobotan tersebut lalu di olah menggunakan Software Microsoft Excel untuk uji konsistensi hasil pembobotan dan mendapatkan skor akhir bobot yang kemudian dinormalisasi untuk mendapatkan total KPI terbobot. Total KPI terbobot akan digunakan untuk perhitungan nilai kinerja dan nilai capaian kinerja menggunakan metode Objectives Matrix (OMAX) sehingga dapat dilakukan penentuan traffic light system untuk mengkategorikan KPI dengan capaian kinerja tinggi, cukup, maupun rendah. Dalam perancangan sistem manajemen kinerja dihasilkan 14 KPI bagi Perseroan menghasilkan nilai kinerja yaitu Perspektif high performance work system sebesar 17%, Perspektif human resources system Alignment 14%, Perspektif human resources efficiency 2%, dan Perspektif human resources deliverable sebesar 17%. Sehingga perspektif dengan nilai kinerja paling tinggi yaitu Perspektif high performance work dan Perspektif human resources deliverable. Selain itu didapatkan nilai kinerja keseluruhan Perseroan mencapai 50% dari nilai kinerja maksimal 100%.*

**Kata Kunci:**

*Human Resource Scorecard (HRSC), Key Performance Indicator (KPI), Analytical Hierarchy Process (AHP), Objectives Matrix (OMAX), Traffic Light System*

# **PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN DENGAN MENGUNAKAN METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD* DI PT. PRIMARINDO ASIA INFRASTRUCTURE, TBK.**

FITRIYA SRI WIDIANTI  
NRP : 143010079

## **ABSTRAK**

*PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk is a company engaged in measurement footwear. The company tends to use conventional techniques, making companies less concerned with other factors. The company only attention to employees and management in the short term and does not attention to the company's growth for the future. The application of the Human Resource Scorecard (HRSC) is considered more appropriate to use, which is the method of this approach is the development of the Balanced Scorecard. There are 4 key elements that form the basis of performance measurement in the human resources scorecard, namely: contribution of human resources (deliverable human resources), high performance work systems (high performance work system), alignment of HPWS systems with company strategies (human resources system alignment) and efficiency of the contribution of HR (human resources efficiency). The HRSC that has been formulated will measure its success in the form of a Key Performance Indicator from each translation of the vision and mission into a strategic goal. then weighted using a comparison questionnaire with AHP rules. The weighting results are then used using Microsoft Excel Software to test the consistency of the weighting results and get the final score of the weight which is then normalized to get a total weighted KPI. The total weighted KPI will be used to calculate the performance value and performance value using the Objectives Matrix (OMAX) method so that traffic light systems can be determined to categorize KPIs with high, sufficient, or low performance. In the design of the performance management system produced 14 KPIs for the Company produced performance values, namely Perspective high performance work system by 17%, Perspective human resources system Alignment 14%, Perspective human resources efficiency 2%, and deliverable human resources perspective at 17%. So that the perspective with the highest performance value is high performance work perspective and deliverable human resources perspective. In addition, the overall performance value of the Company has reached 50% of the maximum performance value of 100%.*

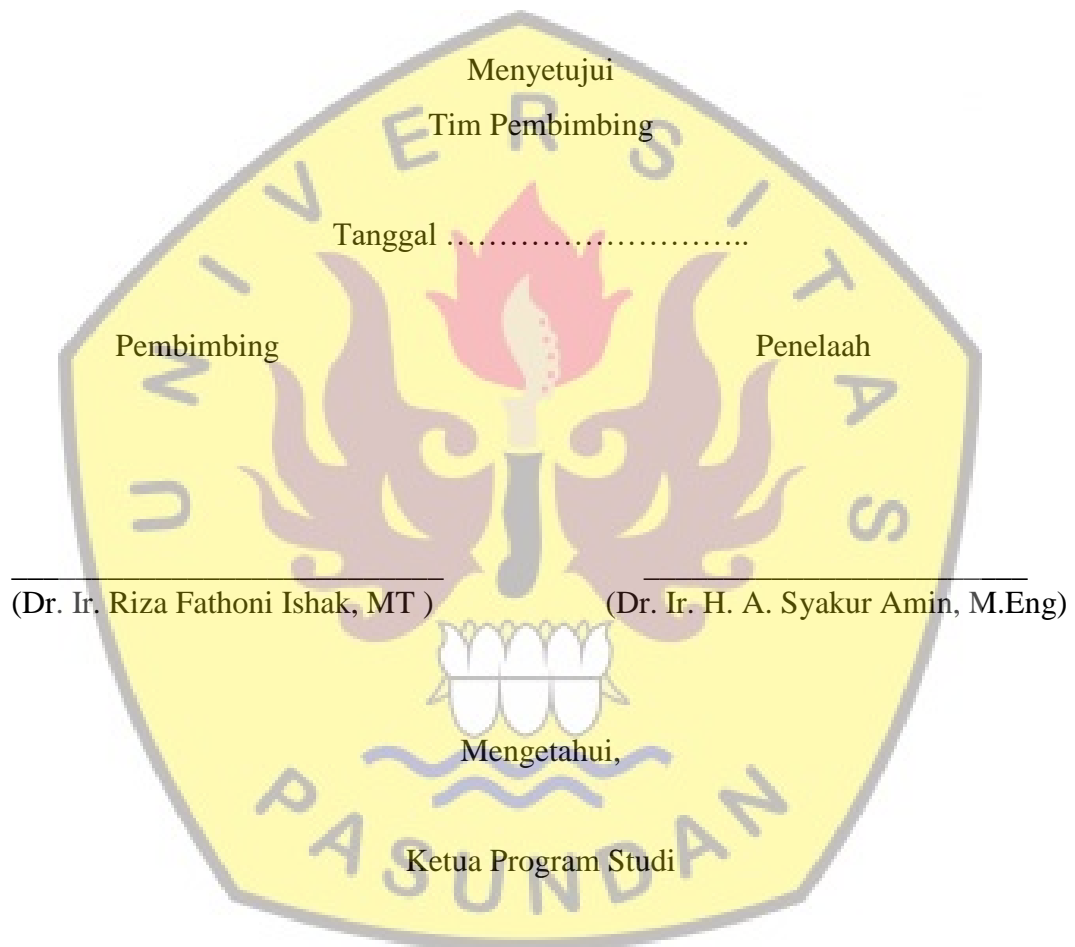
### **Keywords:**

*Human Resource Scorecard (HRSC), Key Performance Indicator (KPI), Analytical Hierarchy Process (AHP), Objectives Matrix (OMAX), Traffic Light System*

**PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN DENGAN  
MENGUNAKAN METODE *HUMAN RESOURCES  
SCORECARD* DI PT. PRIMARINDO ASIA  
INFRASTRUCTURE, TBK.**

Oleh

**Fitriya Sri Widianti  
NRP : 143010079**

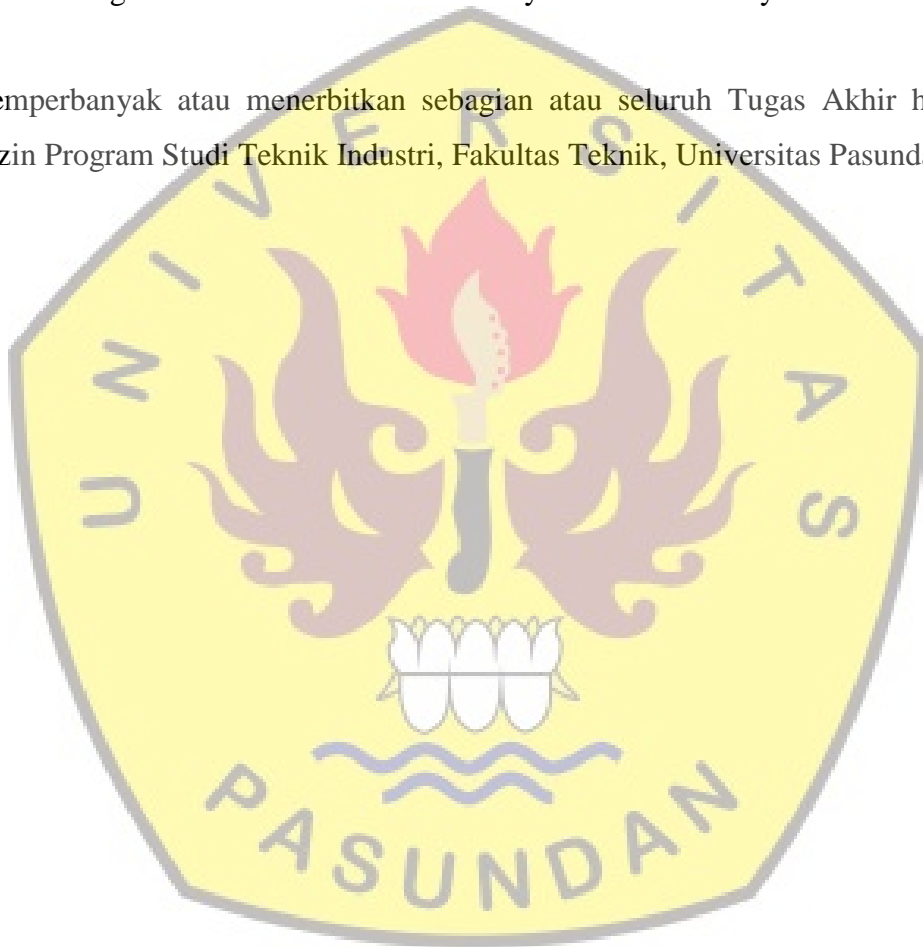


Ir. Toto Ramadhan, MT

## **PEDOMAN PENGGUNAAN TUGAS AKHIR**

Tugas Akhir Sarjana yang tidak dipublikasikan terdaftar dan tersedia di Perpustakaan Universitas Pasundan, dan terbuka untuk umum dengan ketentuan bahwa hak cipta ada pada pengarang dengan mengikuti aturan HaKI yang berlaku di Universitas Pasundan. Referensi kepustakaan diperkenankan dicatat, tetapi pengutipan atau peringkasan hanya dapat dilakukan seizin pengarang dan harus disertai dengan kebiasaan ilmiah untuk menyebutkan sumbernya.

Memperbanyak atau menerbitkan sebagian atau seluruh Tugas Akhir haruslah seizin Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Pasundan.



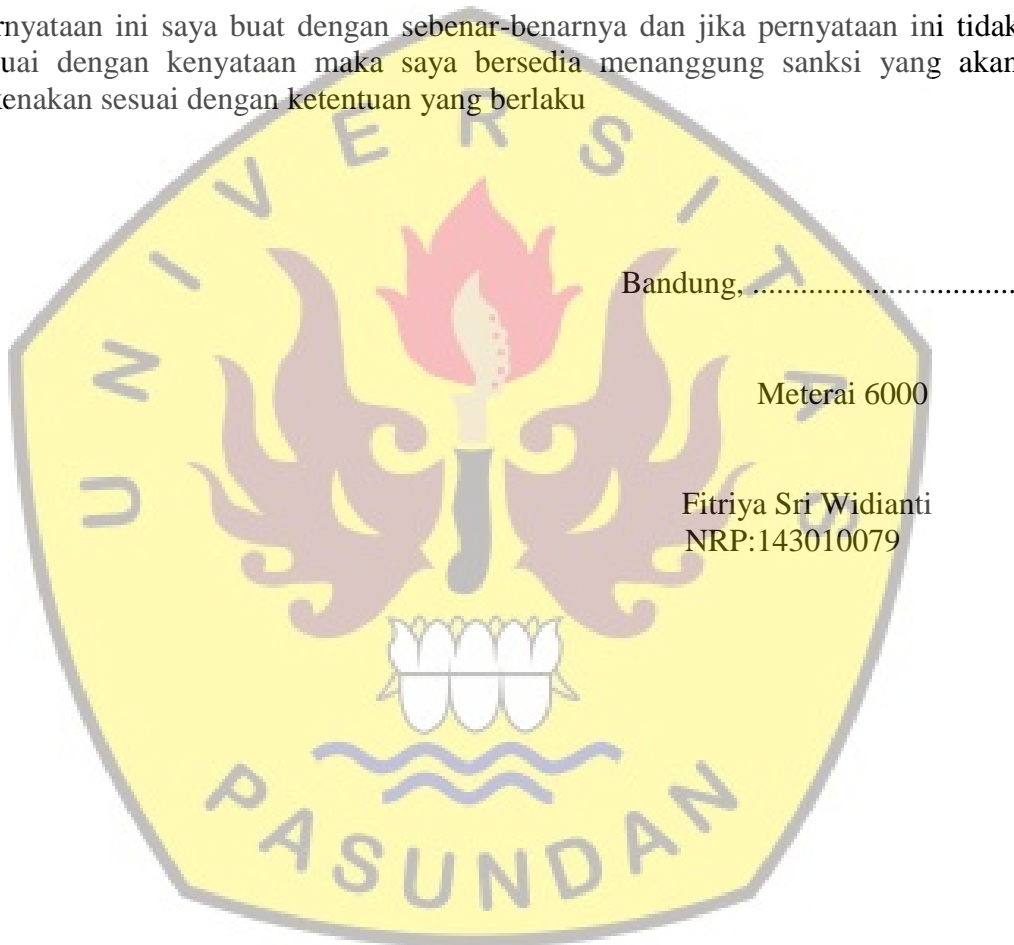
## PERNYATAAN

Dengan ini Saya menyatakan bahwa Judul Tugas Akhir :

**PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN DENGAN MENGGUNAKAN  
METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD* DI PT. PRIMARINDO  
ASIA INFRASTRUCTURE, TBK.**

Adalah hasil kerja saya sendiri, kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang masing-masing disebutkan sumbernya dengan cara penulisan referensi yang sesuai.

Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan jika pernyataan ini tidak sesuai dengan kenyataan maka saya bersedia menanggung sanksi yang akan dikenakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku



## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb

Menggunakan Metode *Human Resources Scorecard* Di Pt. Primarindo Asia Infrastrucute, Tbk.” Laporan Tugas Akhir ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Syarat Kelulusan dalam menempuh pendidikan sebagai mahasiswa Universitas Pasundan

Dalam penyusunan laporan ini penulis ingin sangat mengucapkan terimakasih kepada

1. Dr. Ir. Riza Fathoni Ishak, MT. Selaku pembimbing tugas akhir yang memberikan bimbingannya dalam Tugas Akhir ini.
2. Dan kepada Dr. Ir. H. A. Syakur Amin, M.Eng. Sebagai Dosen Penelaah atas segala saran, bimbingan, nasehat, dan masukannya selama penulisan Tugas Akhir ini.
3. Ir. Toto Ramadhan., MT. sebagai Ketua Jurusan Program Studi Teknik Industri UNPAS, Ir. Dedeh Kurniasih., MT. sebagai Sekretaris Jurusan Program Studi Teknik Industri UNPAS, Dr. Ir. Yogi Yogaswara sebagai koordinator Tugas Akhir Program Studi Teknik Industri UNPAS, Ir. Asep Saeful Bachri, MBA. sebagai Dosen Wali Akademik di Program Studi Teknik Industri UNPAS Beserta jajaran dibawahnya.
4. Kedua orang tua ku, ibu Nikartika dan Bapa Supriadi Wibowo yang tidak pernah putus memberikan doa, tenaga, dan kasih sayang kepada penulis dalam menyelesaikan laporan Tugas Akhir.
5. Kepada Adiku tercinta Andhika Dwi Kencana yang selalu memberikan semangat baik berupa bantuan tenaga maupun materi dalam melakukan tugas akhir ini
6. Bapak Mulyadi dan seluruh Karyawan PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk. Yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian Tugas Akhir di PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk.
7. Sahabat dan pengganti keluargaku di Bandung “*Family Group*” Farhan, Nandia, Rosi, Tiara, Lahar yang selalu memberikan semangat dan dukungan dalam pengerjaan Tugas Akhir.

8. Sahabat-sahabat dekat ku lainnya Sella, Hilda, Terry, Putri, Reza, Rizkie, Anggun, Cici, Zafany, Fachri, Rima, Dina, Teguh, dan lainnya yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu. Yang selalu memberikan semangat, mengingatkan dan memberi doa selama penulis menyelesaikan laporan Tugas Akhir.
9. Rizal Muhajir selaku orang terdekat selain keluarga dan sahabatku, yang selalu di repotkan atas proses penyusunan tugas akhir ini. Dan selalu memberikan support atas segala proses yang telah dilalui.
10. Teman-teman seperjuangan dan teman-teman kelas B lainnya yang memberikan dukungan dalam hal apapun selama menyusun laporan Tugas Akhir ini.
11. Bigbrother'14 (Keluarga Teknik Industri Angkatan 2014) yang selalu menjadi bagian cerita pada saat masa perkuliahan.
12. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyelesaian laporan Tugas Akhir ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa laporan ini tidak sempurna, maka dari itu penulis berharap kepada pembaca dapat memaklum segala kekurangan. Serta penulis berharap pembaca dapat memberikan kritik dan saran yang dapat membangun. Akhir segala kata semoga laporan ini dapat memberi kesan positif dan bermanfaat bagi pembaca

Bandung, 2018

Fitriya Sri Widianti  
143010079

Type your text



## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iii</b>
<b>PEDOMAN PENGGUNAAN TUGAS AKHIR</b> .....	<b>v</b>
<b>PERNYATAAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR DAN ILUSTRASI</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR SINGKATAN DAN LAMBANG</b> .....	<b>xviii</b>
<b>Bab I Pendahuluan</b> .....	<b>I-1</b>
I.1 Latar Belakang.....	I-1
I.2 Perumusan Masalah.....	I-7
I.3 Batasan dan Asumsi Masalah .....	I-7
I.4 Tujuan Penelitian.....	I-8
I.5 Manfaat Penelitian .....	I-8
I.6 Sistematika Penulisan .....	I-8
<b>Bab II Landasan Teori</b> .....	<b>II-1</b>
II.1 Pengertian Kinerja .....	II-1
II.2 Ruang Lingkup Kinerja.....	II-1
II.2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja .....	II-1
II.2.2 Tujuan Pengukuran Kinerja.....	II-2
II.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	II-3
II.2.4 Sistem Pengukuran Kinerja.....	II-4
II.2.5 Kendala Potensial Dalam Pengukuran Kinerja.....	II-5
II.3 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	II-6
II.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	II-7
II.3.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	II-8
II.3.3 Sumber Daya Manusia Sebagai Aset Strategis .....	II-9
II.4 <i>Human Resources Scorecard</i> .....	II-12

II.4.1	Kaitan <i>Human Resources Scorecard</i> Dengan Strategi .....	II-13
II.4.2	Kerangka Analisis Sistem Pengukuran <i>Human Resources Scorecard</i> .....	II-14
II.4.3	Keuntungan dan Keterbatasan <i>Human Resources Scorecard</i> .....	II-16
II.4.4	Manfaat <i>Human Resources Scorecard</i> .....	II-17
II-5	<i>Analytical Hierarchy Process</i> .....	II-18
II.5.1	Prinsip Dasar <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP).....	II-19
II.5.2	Kelebihan dan Kelemahan Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) .....	II-21
II.6	<i>Scoring System OMAX</i> (Objective Matrix).....	II-22
II.7	<i>Review Penelitian</i> yang Terkait.....	II-24
<b>Bab III</b>	<b>Metode Penelitian</b> .....	<b>III-1</b>
III.1	Kerangka Penelitian.....	III-1
III.2	Tahapan-Tahapan <i>Human Resources Scorecard</i> .....	III-4
III.2.1	Identifikasi Permasalahan <i>Human Resources Scorecard</i> .....	III-4
III.2.2	Pengumpulan Data <i>Human Resources Scorecard</i> .....	III-4
III.2.3	Perancangan Penelitian <i>Human Resources Scorecard</i> .....	III-4
III.3	Identifikasi <i>Key Performance Indicators</i> (KPI).....	III-6
III.4	Perhitungan bobot <i>Key Performance Indicators</i> (KPI) menggunakan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) .....	III-7
III.5	Ruang Lingkup Objek Penelitian.....	III-9
III.6	Pengolahan Data .....	III-10
III.7	Analisa dan Pembahasan.....	III-13
III.8	Kesimpulan dan Saran .....	III-13
<b>Bab IV</b>	<b>Pengumpulan dan Pengolahan data</b> .....	<b>IV-1</b>
IV.1	Pengumpulan Data .....	IV-1
IV.1.1	Data Umum Perusahaan.....	IV-1
IV.1.1.1	Profil Perusahaan .....	IV-1
IV.1.1.2	Aktivitas Perusahaan.....	IV-2
IV.1.1.2.1	Produk.....	IV-3
IV.1.1.2.1.1	Produk Lokal .....	IV-3
IV.1.1.2.1.2	Produk Ekspor .....	IV-5

IV.1.1.3	Struktur Organisasi Perusahaan.....	IV-5
IV.2	Pengumpulan Data .....	IV-6
IV.2.1	Pengukuran Kinerja <i>Existing</i> Perusahaan .....	IV-6
IV.2.2	Visi dan Misi Perusahaan.....	IV-8
IV.3	Pengolahan Data .....	IV-8
IV.3.1	Tahap Merancang <i>Human Resource Scorecard</i> .....	IV-8
IV.3.1.1	Tujuan Strategi .....	IV-8
IV.3.1.2	Rantai Nilai Perusahaan .....	IV-9
IV.3.1.2.1	Merancang Rantai Nilai Perusahaan .....	IV-10
IV.3.1.3	Identifikasi Tujuan Strategi .....	IV-14
IV.3.1.4	Identifikasi <i>Key Performance Indicators</i> .....	IV-15
IV.3.1.5	Validasi Kuisisioner Indikator Pengukuran Kinerja .....	IV-18
IV.3.2	Perhitungan Bobot <i>Key Performance Indicators</i> .....	IV-19
IV.3.2.1	Pembobotan antar prespektif dan faktor pengukuran kerja....	IV-20
IV.3.2.2	Pembobotan elemen KPI untuk prespektif <i>High Performance Work System</i> .....	IV-22
IV.3.2.3	Pembobotan elemen KPI untuk prespektif <i>Human Resource System Alignment</i> .....	IV-25
IV.3.2.4	Pembobotan elemen KPI untuk prespektif <i>Human Resource Efficiency</i> .....	IV-27
IV.3.2.5	Pembobotan elemen KPI untuk prespektif <i>Human Resource Deliverable</i> .....	IV-29
IV.3.2.6	Rangkuman Pembobotan Perbandingan Berpasangan.....	IV-31
IV.3.3	<i>Scoring System</i> .....	IV-31
IV.3.3.1	Perhitungan Pencapaian Masing-Masing KPI .....	IV-32
IV.3.3.2	Penentuan Target Minimal dan Maksimal Serta Pencapaian KPI Perusahaan.....	IV-34
IV.3.4	Analisa dan Evaluasi Kerja.....	IV-35
IV.3.4.1	<i>Scoring System Objective Matrix (OMAX)</i> dan Evaluasi <i>Traffic Light System</i> .....	IV-35
IV.3.4.2	Kriteria <i>High Performance Work System</i> .....	IV-39
IV.3.4.3	Kriteria <i>Human Resource System Alignment</i> .....	IV-40

IV.3.4.4	Kriteria <i>Human Resource System Efficiency</i> .....	IV-41
IV.3.4.5	Kriteria <i>Human Resource Deliverable</i> .....	IV-42
IV.3.4.6		
<b>Bab V</b>	<b>Analisa dan Pembahasan</b> .....	<b>V-1</b>
V.1	Analisis Perancangan Kinerja dengan Metode <i>Human Resource Scorecard</i> .....	V-1
V.1.1	Prespektif <i>High Performance Work System</i> .....	V-2
V.1.2	Prespektif <i>Human Resource System Aligment</i> .....	V-4
V.1.3	Prespektif <i>Human Resource Efficiency</i> .....	V-5
V.1.4	Prespektif <i>Human Resource Deliverable</i> .....	V-6
V.2	Analisis Hasil Implementasi Pengukuran Rancangan Sistem Manajemen Kinerja.....	V-7
V.2.1	Analisis Prespektif .....	V-7
V.2.2	Analisis KPI .....	V-8
V.2.3	Analisis KPI bertanda hijau .....	V-9
V.2.4	Analisis KPI bertanda kuning .....	V-10
V.2.5	Analisis KPI bertanda merah .....	V-10
V.3	Analisis Hubungan Kinerja Antar Prespektif.....	V-12
V.4	Analisis Pengukuran Kinerja Eksisting Dengan Pengukuran Menggunakan Metode <i>Human Resource Scorecrd</i> .....	V-12
<b>Bab VI</b>	<b>Kesimpulan dan Saran</b> .....	<b>VI-1</b>
VI.1	Kesimpulan.....	VI-1
VI.2	Saran.....	VI-1
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		
<b>LAMPIRAN</b>		
	Data Pendukung Latar Belakang.....	L-2
	Perhitungan Pengolahan Data .....	L-14
	Data Kuisisioner .....	L-26

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Data Pendukung Latar Belakang .....	L-2
Lampiran Perhitungan Pengolahan Data.....	L-14
Lampiran Data Kuisisioner.....	L-26



## DAFTAR GAMBAR

Gambar I.1 Grafik Data Penjualan Perusahaan.....	I-2
Gambar II.1 “Arsitektur Strategis SDM” .....	II-12
Gambar II.2 Kerangka Sistem Pengukuran <i>Human Resources Scorecard</i> .....	II-16
Gambar III.1 Kerangka Penelitian .....	III-2
Gambar III.2 Metode Penelitian.....	III-3
Gambar III.3 Penentuan Tujuan Strategi Perusahaan .....	III-5
Gambar III.4 Penentuan Rantai Nilai Perusahaan.....	III-5
Gambar III.5 Contoh Model Konseptual Identifikasi <i>KPI</i> .....	III-7
Gambar III.6 Contoh Model Hirarki Identifikasi <i>KPI</i> .....	III-8
Gambar IV.1 PT.Primarindo Asia Infrastrutur,Tbk .....	IV-1
Gambar IV.2 Produk lokal sepatu anak .....	IV-3
Gambar IV.3 Produk lokal sepatu remaja .....	IV-3
Gambar IV.4 Produk lokal sepatu wanita .....	IV-4
Gambar IV.5 Produk lokal sepatu Pria .....	IV-4
Gambar IV.6 Produk Ekspor.....	IV-5
Gambar IV.7 Struktur Organisasi Perusahaan .....	IV-5
Gambar IV.8 Rantai Nilai Perusahaan .....	IV-8
Gambar IV.9 Hirearki pembobotan <i>key performance indicators</i> .....	IV-19
Gambar V.1 Grafik nilai kinerja prepektif .....	V-7
Gambar V.2 Pengelompokan <i>KPI</i> berdasarkan <i>Traffic Light System</i> pada masing-masing prespektif .....	V-8

## DAFTAR TABEL

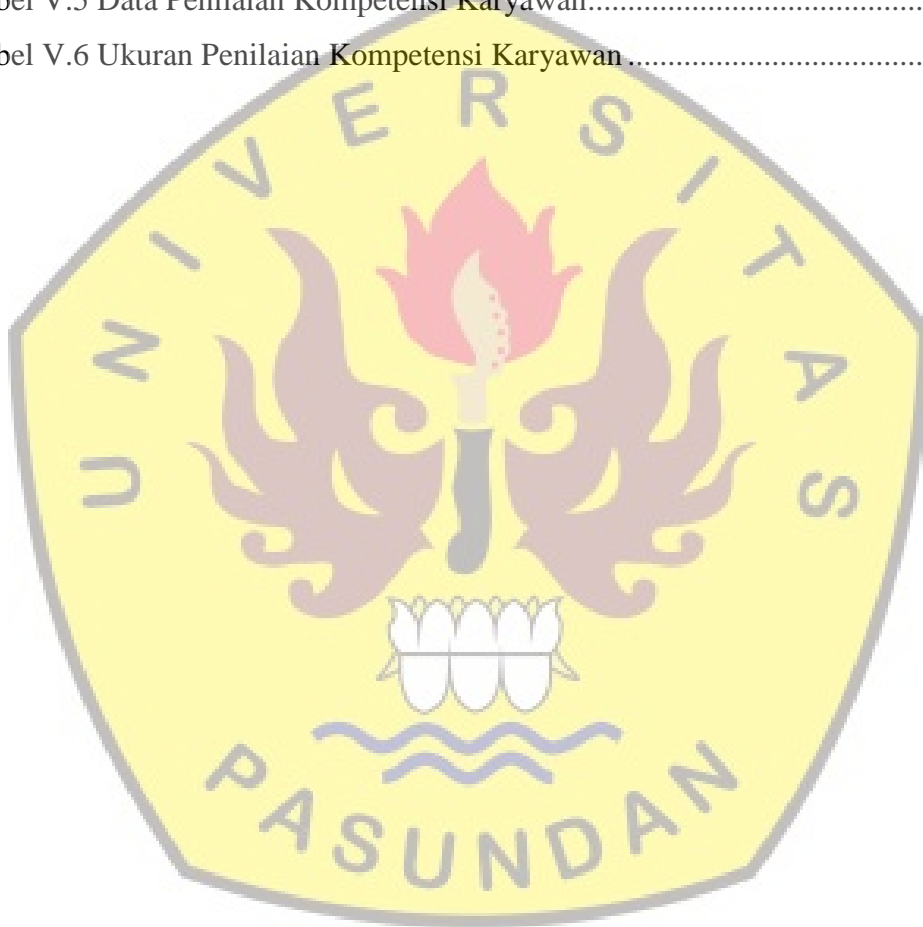
Tabel I.1 Data Pengukuran Kinerja Karyawan PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk .....	I-2
Tabel I.2 Data Hasil Pengukuran Kinerja Karyawan PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk .....	I-4
Tabel II.1 Penetapan Prioritas Elemen dengan Perbandingan Berpasangan..	II-22
Tabel II.2 <i>Review</i> Penelitian yang Terkait .....	II-26
Table III.1 Matriks <i>Geomean</i> .....	III-9
Tabel III.2 Nilai Indeks Random (RI) .....	III-11
Tabel IV.1 Data Penilaian Kinerja Karyawan.....	IV-7
Tabel IV.2 Ukuran Penilaian Kompetensi karyawan.....	IV-7
Tabel IV.3 Tujuan Strategi Perusahaan Berdasarkan visi dan misi .....	IV-9
Tabel IV.4 Daftar Tujuan Strategi .....	IV-14
Tabel IV.5 Identifikasi KPI <i>High Performance Work System</i> .....	IV-16
Tabel IV.6 Identifikasi KPI <i>Human Resource System Aligment</i> .....	IV-17
Tabel IV.7 Identifikasi KPI <i>Human Resource Eficiency</i> .....	IV-17
Tabel IV.8 Identifikasi KPI <i>Human Resource Deliverible</i> .....	IV-17
Tabel IV.9 Validasi Kuisisioner Indikator Pengukuran Kinerja.....	IV-18
Tabel IV.10 Rekap data hasil kuisisioner kriteria <i>Human Resource</i> <i>Scorecard</i> .....	IV-20
Tabel IV.11 Matriks perbandingan berpasangan antar kriteria <i>Human Resource</i> <i>Scorecard</i> .....	IV-21
Tabel IV.12 Hasil pembobotan antar kriteria <i>Human Resource Scorecard</i> ...	IV-21
Tabel IV.13 Bobot antar prespektif <i>Human Resource Scorecard</i> .....	IV-22
Tabel IV.14 Rekap data hasil kuisisioner sub kriteria <i>High Performance Work</i> <i>System</i> .....	IV-23
Tabel IV.15 Matriks perbandingan berpasangan elemen KPI untuk prepektif <i>High</i> <i>Performance Work System</i> .....	IV-23
Tabel IV.16 Hasil pembobotan sub kriteria <i>High Performance</i> <i>Work System</i> .....	V-24

Tabel IV.17 Bobot antar kriteria <i>High Performance Work System</i> .....	V-24
Tabel IV.18 Rekap data hasil kuisioner kriteria <i>Human Resource System</i> <i>Aligment</i> .....	IV-24
Tabel IV.19 Matriks perbandingan berpasangan elemen KPI untuk prepektif <i>Human Resource System Aligment</i> .....	IV-25
Tabel IV.20 Hasil pembobotan sub kriteria <i>Human Resource System</i> <i>Aligment</i> .....	IV-25
Tabel IV.21 Bobot antar kriteria <i>Human Resource System Aligment</i> .....	IV-26
Tabel IV.22 Rekap data hasil kuisioner kriteria <i>Human Resource</i> <i>Eficiency</i> .....	IV-27
Tabel IV.23 Matriks perbandingan berpasangan elemen KPI untuk prepektif <i>Human Resource Eficiency</i> .....	IV-27
Tabel IV.24 Hasil pembobotan sub kriteria <i>Human Resource Eficiency</i> .....	IV-28
Tabel IV.25 Bobot antar kriteria <i>Human Resource Eficinecy</i> .....	IV-28
Tabel IV.26 Rekap data hasil kuisioner kriteria <i>Human Resource</i> <i>Deliverable</i> .....	IV-29
Tabel IV.27 Matriks perbandingan berpasangan elemen KPI untuk prepektif <i>Human Resource Deliverable</i> .....	IV-29
Tabel IV.28 Hasil pembobotan sub kriteria <i>Human Resource Deliverable</i> ...	IV-29
Tabel IV.29 Bobot antar kriteria <i>Human Resource Deliverable</i> .....	IV-30
Tabel IV.30 Rangkuman Nilai Pembobotan Perbandingan Berpasangan .....	IV-31
Tabel IV.31 Data pencapaian <i>key performance indicator</i> tahun 2016 dan 2017 .....	IV-35
Tabel IV.32 Skema OMAX .....	IV-36
Tabel VI.33 <i>Scoring Analisis Traffic Light System</i> Kriteria <i>High Performance</i> <i>Work System</i> .....	IV-39
Tabel VI.34 <i>Scoring Analisis Traffic Light System</i> Kriteria <i>Human Reseource</i> <i>System Aligment</i> .....	IV-40
Tabel VI.35 <i>Scoring Analisis Traffic Light System</i> Kriteria <i>Human Reseource</i> <i>Eficiency</i> .....	IV-41
Tabel VI.36 <i>Scoring Analisis Traffic Light System</i> Kriteria <i>Human Reseource</i> <i>Deliverable</i> .....	IV-42



Tabel IV.37 Hasil *Level, Value, Traffic Light*, Dan Capaian Kinerja Masing-Masing

KPI.....	IV-43
Tabel V.1 Hasil Perancangan <i>Human resource Scorecard</i> .....	V-1
Lanjutan Tabel V.1 Hasil Perancangan <i>Human resource Scorecard</i> .....	V-2
Tabel V.2 KPI bertanda hijau.....	V-9
Tabel V.3 KPI bertanda kuning .....	V-10
Tabel V.4 KPI bertanda merah.....	V-10
Tabel V.5 Data Penilaian Kompetensi Karyawan.....	V-13
Tabel V.6 Ukuran Penilaian Kompetensi Karyawan.....	V-13



## DAFTAR SINGKATAN DAN LAMBANG

SINGKATAN	Nama	Pemakaian pertama kali pada halaman
HRD	<i>Human Resource Development</i>	I-4
TBK	Terbuka	I-1
MSDM	Manajemen Sumber Daya Manusia	II-6
K3	Keselamatan dan Kesehatan Kerja	II-10
SDM	Sumber Daya Manusia	II-11
HPWS	<i>High performance work system</i>	II-12
HR	<i>Human Resources</i>	II-14
AHP	<i>Analytical Hierarchy Process</i>	II-20
CR	<i>Consistency Ratio</i>	II-23
OMAX	<i>Objective Matrix</i>	II-24
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>	II-24
CI	<i>Consistecy Index</i>	III-10
RI	<i>Random Index</i>	III-11
LAMBANG		
λ		III-11

# Bab I      Pendahuluan

## I.1    Latar Belakang

Persaingan antar perusahaan yang sangat ketat pada saat ini membutuhkan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja secara menyeluruh. Setiap perusahaan dituntut untuk dapat melaksanakan strateginya dalam menghadapi kompetisi dan menggunakan sumber daya secara lebih efektif dan efisien, yang akhirnya visi, misi dan strategi perusahaan dapat tercapai.

Peran sumber daya manusia dalam organisasi sangat dominan, karena merupakan salah satu objek utama di dalam suatu organisasi. Sumberdaya manusia hendaknya menjadi sebuah nilai tambah (*value-adding*) bagi organisasi, dimana pengukuran dan penilaian kinerja perusahaan harus terus dikembangkan untuk mendukung strategi perusahaan.

PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk adalah perusahaan manufaktur yang ada di Kota Bandung. Perusahaan ini berdiri pada tahun 1988 dengan nama PT. Bintang Kharisma, dan pada tahun 1997, Perseroan mengganti nama dari PT. Bintang Kharisma, Tbk menjadi PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk.

Merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang memproduksi aneka macam jenis sepatu dengan merk tersendiri. Penjualan sepatu di pasar dalam negeri dengan merk sendiri yaitu “Tomkins”. Sampai saat ini, penjualan sepatu Tomkins telah tersebar ke seluruh Indonesia. Selain memproduksi dan memasarkan sepatu TOMKINS, Perseroan juga menerima order produksi sepatu merk lain untuk keperluan ekspor, seperti Lonsdale, Dunlop, Firetrap, dan lain-lain.

Salah satu strategi perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur seperti PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk ialah meningkatkan kinerja produktivitas karyawan untuk mendapatkan hasil output produk yang baik dan tercapainya target perusahaan hal tersebut dapat dilihat melalui beberapa data berikut :

## 1. Data pengukuran kinerja karyawan

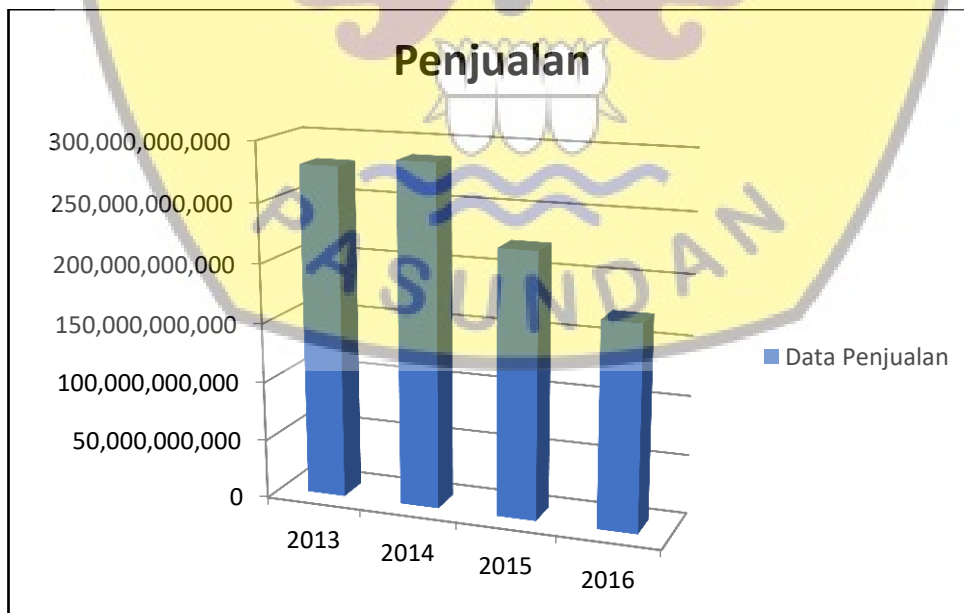
Tabel I.1 Data Pengukuran Kinerja Karyawan PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk

Perilaku Kerja	2013	2014	2015	2016	2017
Kedisiplinan	90%	91%	93%	93%	93%
Tanggung jawab	85%	86%	86%	86%	86%
Kerja sama	90%	91%	92%	92%	92%
Kepemimpinan	85%	86%	88%	88%	88%
<b>Hasil Kerja</b>					
Kualitas Kerja	90%	91%	91%	92%	92%
Kuantitas Kerja	85%	87%	89%	89%	89%
Keterampilan kerja	80%	88%	88%	88%	88%
Jumlah	86%	89%	90%	90%	90%

Sumber : Kepala HRD PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk

Dilihat dari hasil pengukuran kinerja karyawan pada PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk untuk setiap indikator dari tahun ke tahun mengalami peningkatan kinerja namun tidak secara signifikan, untuk per-tahunnya hanya mengalami peningkatan sebanyak 1% -3% dari beberapa tahun terakhir. Dan dari tahun 2015-2017 total indikator pengukuran kinerja karyawan tetap stabil tidak ada peningkatan.

## 2. Performansi Pendapatan Penjualan



Gambar I.1 Grafik Data Penjualan Perusahaan

Sumber : <https://www.priarindo.co.id>

Berdasarkan gambar grafik I.1 diatas terlihat pertumbuhan penjualan dari tahun 2013 hingga tahun 2016. Pada tahun 2013 sampai dengan 2014, perseroan mengalami peningkatan penjualan secara berturut-turut yakni sebesar Rp.279.150.207.182-Rp.286.688.094.220. Pada tahun 2015-2016, perseroan mengalami penurunan penjualan dan mendapatkan Rp.222.363.830.677-Rp.172.109.865.924. Penurunan pendapatan penjualan diakibatkan karena turunnya penjualan produk *export*.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dengan pihak PT. Primarindo Asia Infrastructure,Tbk dalam kegiatan operasionalnya telah merumuskan perencanaan bisnis dimana di dalamnya diterapkan visi dan misi perusahaan serta strategi yang digunakan dalam bersaing. Visi PT. Primarindo Asia Infrastructure Tbk. yaitu “Menjadi pemimpin dalam industri sepatu di Indonesia” Untuk mewujudkan visinya, PT. Primarindo Asia Infrastructure,Tbk. mempunyai misi yaitu :

1. Mempunyai proses produksi yang paling efisien.
2. Menghasilkan produk berkualitas tinggi untuk memenuhi kepuasan pelanggan.
3. Menjadi mitra usaha terpercaya dalam menghadapi tantangan saat ini dan di masa depan.
4. Mempunyai sepatu merk sendiri yang menjadi nomor satu di pasar dalam negeri.

Dari visi dan misi tersebut, PT. Primarindo Asia Infrastructure,Tbk menghasilkan suatu strategi perusahaan untuk menjalankan proses bisnisnya. Adapun strategi yang dimiliki PT. Primarindo Asia Infrastructure,Tbk. antara lain

1. Menyempurnakan *Standard Operating Procedure* guna meningkatkan efisiensi dan meminimalkan risiko usaha
2. Mengoptimalkan peran dan fungsi pengendalian internal.
3. Meningkatkan kompetensi karyawan melalui berbagai pelatihan.
4. Meningkatkan kerjasama dengan segenap pemangku kepentingan untuk mengoptimalkan kinerja.

Terkait dengan visi dan misi serta strategi perusahaan, PT. Primarindo Asia Infrastructure,Tbk berupaya meningkatkan kinerja karyawan agar tercapainya target produktivitas kinerja karyawan sesuai dengan yang ditetapkan oleh

perusahaan. Akan tetapi masih banyak karyawan yang tidak memenuhi harapan yang mempengaruhi penilaian produktivitas kinerja sehingga tidak terlihat meningkat secara signifikan. Berikut data hasil dari pengukuran sebelumnya :

Tabel I.2 Data Hasil Pengukuran Kinerja Karyawan PT. Primarindo Asia Infrastructure,Tbk

Keterangan	2013	2014	2015	2016	2017
Karyawan yang melebihi harapan	65%	67%	67%	68%	68%
karyawan yang memenuhi harapan	65%	67%	69%	70%	70%
Karyawan yang tidak memenuhi harapan	50%	50%	48%	48%	48%
Jumlah	60%	61%	61%	62%	62%

Sumber : Kepala HRD PT. Primarindo Asia Infrastructure,Tbk

Hasil analisis tersebut menunjukkan terdapat penyebab terjadinya kondisi dimana perusahaan tidak dapat mencapai target yang telah ditetapkan, salah satu penyebabnya adalah sebagai berikut :

1. Aspek Pelanggan

Dilihat dari hasil penjualan dan pendapatan yang telah diperoleh penjualan yang telah dilakukan mengalami penurunan pada pada 2 tahun terakhir pada tahun 2015 dan 2016. Sehingga permintaan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan masih kurang sehingga terjadi penurunan jumlah penjualan.

2. Aspek Proses bisnis

Dilihat dari proses bisnis, produktivitas perusahaan belum optimal. Hal ini terlihat dari kapasitas produksi dari tahun ke tahun yang cenderung tetap, tidak ada peningkatan yang signifikan. Penyebab masalah tersebut dikarenakan tidak ada pertumbuhan permintaan pasar. Sehingga Perseroan memproduksi dengan jumlah yang sama pada tahun sebelumnya bahkan menurun.

Berdasarkan analisis penyebab permasalahan yang terjadi di perusahaan, terindikasi bahwa masalah yang terjadi tergolong dalam permasalahan kinerja manajemen perusahaan untuk mengatur produktivitas kinerja karyawan di perusahaan. PT. Primarindo Asia Infrastructure,Tbk sebagaimana umumnya perusahaan-perusahaan lainnya di Indonesia masih menggunakan teknik konvensional dalam melakukan penilaian kinerja.

Teknik konvensional yang digunakan PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk menjadikan perusahaan kurang memperhatikan faktor lain seperti nilai pelanggan, nilai tambah produk, dan proses bisnis internal. Padahal langkah-langkah operasional seperti kepuasan pelanggan, proses bisnis internal dan inovasi organisasi, serta peningkatan operasional kerja merupakan langkah-langkah pendorong kinerja keuangan masa depan dan merupakan roda penggerak bisnis perusahaan. Penggunaan teknik konvensional pada PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk. Mengakibatkan perusahaan hanya memperhatikan karyawan dan manajemen dalam jangka pendek dan tidak memperhatikan pertumbuhan perusahaan untuk masa yang akan datang.

Meskipun PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk sudah ada pengukuran kinerja yang menyinggung pengukuran terhadap organisasinya seperti SDM akan tetapi belum baku dan bersifat komprehensif atau menyeluruh. Hal ini dapat menyebabkan perusahaan tidak berusaha memperbaiki kinerja karyawannya dan tetap pada kondisi yang sama secara terus menerus.

Faktor-faktor yang menyebabkan kondisi tersebut harus segera diketahui untuk kemudian dianalisis dan dirumuskan tindakan-tindakan untuk mengatasinya. Untuk itu diperlukan suatu alat sebagai pembantu menganalisis kinerja perusahaan yang lebih proposional dan komprehensif terutama faktor sumber daya manusia. Penerapan *Human Resource Scorecard* dirasa lebih tepat yang mana metode pendekatan ini merupakan pengembangan dari *Balanced Scorecard*.

Adapun penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa penulis yang menganalisa bahwa *Human Resources Scorecard* dapat mengatasi permasalahan pengukuran kinerja karyawan dari sisi Manajemen Sumber Daya Manusia. Menurut Nisa dalam “Pengukuran Kinerja Menggunakan *Human Resources Scorecard* dalam rangka Meningkatkan Kinerja di PT.Rajawali Tanjungsari”. Di PT.Rajawali Tanjungsari masih belum ada suatu system pengukuran kinerja sumber daya manusia yang baku dan bersifat komperhensif atau meyeluruh, sehingga memerlukan suatu pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan menggunakan konsep *Human Resources Scorecard* dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia perusahaan. Kesimpulan yang

dapat diambil dari hasil penelitian tersebut bahwa pencapaian kinerja sumber daya manusia perusahaan PT.Rajawali Tanjungsari, *Key Performance Indicator skill* dalam bidang sistem informasi masih kurang.

Menurut Della, Nasir dan Remba dalam “Perancangan dan Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Human Resources Scorecard* (Studi Kasus PG. Krebet Baru, Bululawang). Permasalahan yang saat ini dihadapi oleh PG.Krebet Baru adalah belum terdapat sistem pengukuran kinerja yang mendukung peran sumber daya manusia terhadap strategi perusahaan. Selama ini, pengukuran kinerja yang dilakukan adalah pengukuran kinerja individu. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengukuran kinerja keseluruhan bagi karyawan guna mengetahui kinerja sumber daya manusia di PG.Krebet Baru. Pengukuran ini dapat dilakukan dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard*. Pengukuran dengan menggunakan metode tersebut akan mengukur praktek-praktek manajemen sumber daya manusia dalam upaya mendukung pencapaian tujuan perusahaan baik tujuan finansial maupun non-finansial guna membuktikan kontribusi sumber daya manusia pada implementasi strategi perusahaan.

Melihat kondisi seperti ini, pengukuran kinerja perusahaan pada periode tertentu sangat diperlukan agar prestasi perusahaan dapat diketahui. Pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan menggunakan konsep *Human Resources Scorecard* dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia perusahaan. Konsep pengukuran ini sangat penting bagi perusahaan agar dapat secara efektif mengelola tanggung jawab yang strategik untuk menghadapi persaingan di masa mendatang sehingga tercapai visi dan misi perusahaan.

Pengukuran ini dinilai dari empat aspek, yaitu finansial, pelanggan, operasi dan strategik SDM. Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dapat secara langsung mempengaruhi kualitas dan kelangsungan bisnis perusahaan, sehingga perusahaan membutuhkan sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia. *Human Resources Scorecard* adalah suatu alat untuk mengukur dan mengelola kontribusi strategi dari peran *human resources* dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi perusahaan.

Output dari *Human Resources Scorecard* adalah usulan perbaikan sistem yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan penjabaran visi



dan misi perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, maka penulis akan melakukan penelitian dengan judul “Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode *Human Resources Scorecard* di PT. Primarindo Asia Infrastructure,Tbk”.

## **I.2 Perumusan Masalah**

Dari latar belakang diatas, dapat dirumuskan bahwa permasalahan yang dihadapi dalam penelitian ini adalah :

1. Kriteria apa saja yang menjadi acuan pengukuran kinerja karyawan berdasarkan konsep *Human Resources Scorecard* pada PT. Primarindo Asia Infrastructure,Tbk ?
2. Bagaimana proses pengukuran kinerja karyawan pada PT. Primarindo Asia Infrastructure,Tbk dengan metode *Human Resource Scorecard* ?
3. Bagaimana ukuran kinerja pada PT. Primarindo Asia Infrastructure,Tbk dengan menggunakan metode *Human Resource Scorecard*?

## **I.3 Batasan dan Asumsi Masalah**

Untuk lebih memusatkan penelitian pada pokok permasalahan dan untuk mencegah terlalu luasnya pembahasan yang mengakibatkan terjadinya kesalahan interpretasi terhadap simpulan yang dihasilkan, maka dalam hal ini dilakukan pembatasan yaitu :

1. Objek penelitian pengukuran kinerja Objek penelitian kinerja dilakukan terhadap manager, staff dan karyawan melalui HRD PT. Primarindo Asia Infrastructure,Tbk.
2. Waktu penelitian terhadap karyawan PT. Primarindo Asia Infrastructure,Tbk dilakukan selama 1 bulan.

Agar penelitian tidak meluas dan menyimpang dari tujuan yang diinginkan, maka diberikan beberapa asumsi adalah sebagai berikut :

1. Kondisi kerja dianggap normal, tidak ada gangguan keamanan yang mengganggu jalannya aktivitas kinerja pada PT. Primarindo Asia Infrastructure,Tbk.

#### **I.4 Tujuan Penelitian**

Adapun beberapa tujuan dari penelitian yang telah dilakukan yaitu sebagai berikut :

1. Mengetahui bagaimana merancang *Human Resource Scorecard* berdasarkan visi dan misi PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk ?
2. Mengetahui kinerja karyawan pada PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk dengan menggunakan metode *Human Resource Scorecard*?

#### **I.5 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang didapatkan selama kegiatan penelitian tugas akhir, yaitu sebagai berikut :

1. Dari hasil penelitian yang sudah dilakukan diharapkan dapat menjadi masukan mengenai langkah-langkah apa saja yang harus dilakukan oleh pihak PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk dalam upaya menangani permasalahan pengukuran kinerja sekaligus menjadi bahan referensi dalam melakukan pengkajian lebih lanjut.
2. Diharapkan dapat menjadi pengalaman dan bekal bagi penulis di dunia kerja kelak, dan diharapkan menjadi referensi bagi penulis demi mengembangkan ilmu yang penulis peroleh.
3. Penelitian dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu melalui penelitian lanjut yang dilakukan oleh para peneliti lain dan menjadi tambahan sumber bacaan untuk perpustakaan.

#### **I.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan dan asumsi masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan laporan.

## **BAB II LANDASAN TEORI**

Pada bab ini berisikan mengenai uraian singkat mengenai teori-teori yang berkalitan dengan penelitian, baik yang berhubungan dengan tujuan penelitian maupun yang berhubungan dalam pembahasan dan pengolahan data serta pembahasan dan penganalisaan.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini berisikan mengenai model pemecahan masalah yang akan digunakan dalam penelitian, serta langkah-langkah pemecahan masalah yang diambil dari konsep dan teori yang ada.

## **BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Bab ini berisikan mengenai data umum perusahaan dan data-data yang diperlukan dalam menyelesaikan masalah yang selanjutnya dilakukan pengolahan data dan pembahasan hasil pemecahan masalah tersebut.

## **BAB V ANALISA DAN PEMBAHASAN**

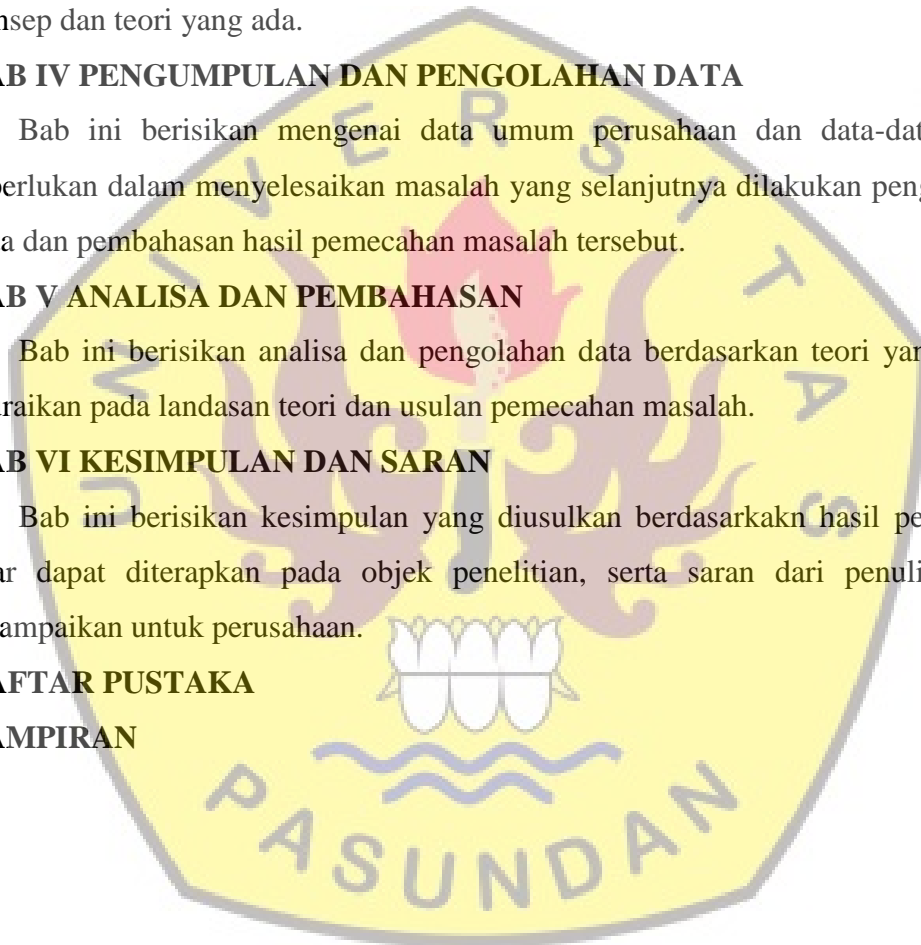
Bab ini berisikan analisa dan pengolahan data berdasarkan teori yang telah diuraikan pada landasan teori dan usulan pemecahan masalah.

## **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisikan kesimpulan yang diusulkan berdasarkan hasil penelitian agar dapat diterapkan pada objek penelitian, serta saran dari penulis yang disampaikan untuk perusahaan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**



## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU :

- Ariningsih, Dina.(2014). *“Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode Human Resource Scorecard (Studi kasus Di Perpustakaan Pusat Universitas Muhammadiyah Surakarta)”*
- Bambang, Wahyudi. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sulita, Bandung. Hal: 10, 68.
- Becker, Huselid& Ulrich. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and performance*, Havard Business Scholl Pres, Boston. Hal: xii, 12-22, 58-60, 80-82.
- Hamidah, N. H., Deoranto, P., & Astuti, R. (2013) . *Analisis Produktivitas Menggunakan Metode Objective Matrix (OMAX) : Studi Kasus Pada Bagian Produksi Sari Roti PT. Nippon Indosari Corpindo, Tbk*. Pasuruan, Teknologi Pertanian, 14(3), 215-222
- Hasibuhan, Malayu SP, (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta. Hal: 7.
- Herlina, A., & Anityasari, M. (2014). *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja UPT Perpustakaan ITS dengan Metode Balanced Scorecard*, Hal: 1–12.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2009). *Evaluasi Kinerja SDM*. RefikaAditama, Bandung. Hal: 10-11, 67, 75.
- Masruroh, Nisa. *“Pengukuran Kinerja Menggunakan Human Resources Scorecard dalam rangka Meningkatkan Kinerja di PT. Rajawali Tanjungsari”*.
- Mathis R.L dan Jackson J.H, (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta. Hal: 8, 382.
- Mulyadi dan Johny Setyawan. (1999). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media. Hal: 212-225
- Nasution, A. H. (2006) *Manajemen Industri*. Yogyakarta: Andi Offset
- Noe, Raymond A, et al., (2003). *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage, 4th edition, McGraw-Hill/Irwin, New York*. Hal: 332-335.

- Ramadhan, Della.G, Setyanto, Nasir.W, dan Efranto, Remba.Y. “*Perancangan dan Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Metode Human Resources Scorecard (HRSC) (Studi Kasus PG. Krebet Baru, Bululawang)*”
- Ringo Iren, Bakhtiar Arfan. “*Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Human Resources Scorecard*”.
- Saaty, T. Lorie. (1993). *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*. Pustaka Binama Pressindo. Hal: 3, 84-93.
- Sedarmayanti, (2001), *Sumber Daya Manusiadan ProduktivitasKerja*. Bandung: Mandar Maju. Hal: 7, 13.
- Putri, Dyah. Aisyah, Handayani, Naniek. Utami. “*Pengukuran Kinerja Karyawan PT.Pertamina (Persero) TBBM Semarang Group dengan Pendekatan Human Resource Scorecard*.”
- Wibowo, (2010). “*Manajemen Kinerja; Edisi Ketiga*”. PT. Raja Grafindo Prasada: Jakarta. Hal : 7
- Wirawan, (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta. Penerbit: Salemba Empat. Hal: 5