

**PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN DENGAN
MENGUNAKAN METODE HUMAN RESOURCE
SCORECARD DI PT GANDA NUSANTARA PERSADA**

SKRIPSI



**Oleh:
Nurmansyah
160410065**

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK DAN KOMPUTER
UNIVERSITAS PUTERA BATAM
TAHUN 2021**

**PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN DENGAN
MENGUNAKAN METODE HUMAN RESOURCE
SCORECARD DI PT GANDA NUSANTARA PERSADA**

SKRIPSI

**Untuk memenuhi salah satu syarat
Memperoleh gelar Sarjana**



**Oleh:
Nurmansyah
160410065**

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK DAN KOMPUTER
UNIVERSITAS PUTERA BATAM
TAHUN 2021**

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini saya:

Nama : Nurmansyah

NPM : 160410065

Fakultas : Teknik

Program Studi : Teknik Industri

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat dengan judul:

Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Human Resource Scorecard di PT Ganda Nusantara Persada Adalah hasil karya sendiri dan bukan duplikasi dari karya orang lain. Sepengatahuan saya, didalam naskah Skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang saya secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan didalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia naskah Skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa ada paksaan dari siapapun.

Batam, 23 Juli 2021



Nurmansyah

160410065

**PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN DENGAN
MENGUNAKAN METODE HUMAN RESOURCE
SCORECARD DI PT GANDA NUSANTARA PERSADA**

SKRIPSI
Untuk memenuhi salah satu syarat
Memperoleh gelar Sarjana

Oleh
Nurmansyah
160410065

Telah disetujui oleh Pembimbing pada tanggal
Seperti tertera dibawah ini

Batam, 23 Juli 2021



Citra Indah Asmarawati, S.T., M.T.
Pembimbing

ABSTRAK

Kinerja karyawan yang ada pada sebuah perusahaan sangat menentukan kondisi perusahaan kedepannya. 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. Dengan dilakukan kegiatan pengukuran kinerja secara berkala, hasil dari pengukuran kinerja tersebut dapat menjadi gambaran kondisi perusahaan yang sesungguhnya yang dapat dijadikan bahan evaluasi dan tolak ukur perusahaan dalam memperbaiki kinerja kedepannya. Selain menjadi gambaran kinerja bagi perusahaan tentang kinerja karyawan, hasil dari suatu pengukuran kinerja juga dapat meningkatkan motivasi untuk karyawan dalam bekerja. Penelitian pengukuran kinerja karyawan yang dilakukan di PT Ganda Nusantara Persada dilakukan dengan mengaplikasikan metode penelitian Human Resource Scorecard yang bertujuan untuk menampilkan kondisi kinerja perusahaan. Hasil penelitian dari keempat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menampilkan hasil kinerja perusahaan adalah dalam kondisi baik. Perusahaan perlu melakukan peningkatan nilai penjualan, kualitas pelayanan, kedisiplinan dan pelatihan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan yang sudah ada.

Kata Kunci: Kinerja, Human Resource Scorecard

ABSTRACT

The performance of employees in a company will determine the condition of the company going forward. To find out whether the running performance is in line with what is expected, the company must have a structured and measurable performance measurement system to see employee performance. By carrying out performance measurement activities on a regular basis, the results of these performance measurements can be a picture of the actual condition of the company that can be used as evaluation material and company benchmarks in improving future performance. In addition to being a performance description for the company about employee performance, the results of a performance measurement can also increase motivation for employees to work. Research on employee performance measurement conducted at PT Ganda Nusanata Persada was carried out using the Human Resource Scorecard research method with the aim of knowing the condition of the company's performance. The output from this research from the four perspectives namely finance, customer, internal business proces and growth and learn indicate that the company's performance is in good condition. Companies need to increase sales value, service quality, discipline and job training to improve the performance of existing employees.

Key Words: Performance, Human Resource Scorecard

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan tugas akhir yang merupakan salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program studi strata satu (S1) pada Program Studi Teknik Industri di Universitas Putera Batam.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Karena itu, kritik dan saran akan senantiasa penulis terima dengan senang hati. Dengan segala keterbatasan, penulis menyadari pula bahwa skripsi ini takkan terwujud tanpa bantuan, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak. Untuk itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Putera Batam, Ibu Dr. Nur Elfi Husda, S.Kom
2. Dekan Fakultas Teknik dan Komputer, Bapak Welly Sugianto, S.T., M.M
3. Ketua Program Studi Teknik Industri, Ibu Nofriani Fajrah, S.T., M.T
4. Ibu Dosen Citra Indah Asmarawati, S.T., M.T. selaku pembimbing Skripsi pada Program Studi Teknik Industri Universitas Putera Batam
5. Ibu Dosen Sri Zetli, S.T., M.T selaku Pembimbing Akademik pada Program Studi Teknik Industri Universitas Putera Batam
6. Dosen dan Staff Universitas Putera Batam
7. Orang Tua Saya, Bapak Amran dan Ibu Kartini
8. Kakak Kandung, Saya Dariani
9. Bapak Teddy Julius Sebagai *Branch Manager* PT. Ganda Nusantara Persada

10. Ibu Juliana *Accounting* PT. Ganda Nusantara Persada

11. Seluruh Karyawan PT. Ganda Nusantara Persada

Semoga Allah SWT membalas kebaikan dan selalu mencurahkan hidayah serta taufik-Nya, Amin.

Batam 23 Juli 2021



Nurmansyah

160410065

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR RUMUS	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Identifikasi Masalah	4
1.3. Batasan Masalah.....	5
1.4. Rumusan Masalah	6
1.5. Tujuan Penelitian.....	6
1.6. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Teori Dasar	8
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	8
2.1.2 Kinerja.....	9
2.1.3 Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja	11
2.1.4 Pengukuran Kinerja	12
2.1.5 Human Resource Scorecard.....	13
2.1.6 Multiattribute Attitude Model.....	15
2.2 Penelitian Terdahulu.....	18
2.3 Kerangka Pemikiran	21
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	22
3.1 Desain Penelitian	22
3.2 Variabel Penelitian	23
3.3 Populasi dan Sampel.....	23

3.3.1	Populasi.....	23
3.3.2	Sampel.....	23
3.4	Teknik Pengumpulan Data	25
3.5	Teknik Analisis Data	26
3.6	Lokasi dan Jadwal Penelitian	38
3.6.1	Lokasi Penelitian.....	38
3.6.2	Jadwal Penelitian	39
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		40
4.1	Hasil Penelitian.....	40
4.1.1	Data Penelitian	40
4.1.2	Pengolahan Data	44
4.2	Pembahasan	70
4.2.1	Perspektif Keuangan	70
4.2.2	Perspektif Pelanggan.....	71
4.2.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	73
4.2.4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	75
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....		77
5.1	Simpulan.....	77
5.2	Saran.....	78
DAFTAR PUSTAKA		80
LAMPIRAN.....		82
Lampiran 1. Pendukung Penelitian.....		82
Lampiran 2. Daftar Riwayat Hidup.....		116
Lampiran 3. Surat Keterangan Penelitian.....		118

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Empat Perspektif di HRSC	15
Gambar 2.2 Template Skala Likert.....	17
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran	21
Gambar 3. 1 Desain Penelitian	22
Gambar 3. 2 Template Skala Likert Perspektif Pelanggan.....	30
Gambar 3. 3 Template Skala Likert Proses Bisnis Internal.....	34
Gambar 3. 4 Template Skala Likert Perspektif Pelanggan.....	37
Gambar 3. 5 Lokasi PT. Ganda Nusantara Persada.....	39
Gambar 4. 1 Hasil Skala Likert Kepuasan Pelanggan.....	50
Gambar 4. 2 Hasil Skala Likert Pemuasan Perusahaan Terhadap Pelanggan	55
Gambar 4. 3 Hasil Skala Likert Proses Bisnis Internal	59
Gambar 4. 4 Hasil Skala Likert Kepuasan Karyawan.....	63
Gambar 4. 5 Hasil Skala Likert Pemuasan Perusahaan Terhadap Karyawan	68

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Peran SDM Untuk Organisasi	9
Tabel 2.2 Urutan Nilai Belief Dan Ideal	15
Tabel 3. 1 Data Karyawan PT. Ganda Nusantara Persada Error! Bookmark not defined.	
Tabel 3. 2 Data Pelanggan PT. Ganda Nusantara Persada Error! Bookmark not defined.	
Tabel 3. 3 Urutan Nilai Belief Dan Ideal Pelanggan	28
Tabel 3. 4 Nilai Bobot Kepentingan Untuk 3 Atribut Kepuasan Pelanggan	31
Tabel 3. 5 Nilai Bobot Kepentingan Untuk 4 Atribut Pemuasan Perusahaan Terhadap Pelanggan	31
Tabel 3. 6 Urutan Nilai Belief Dan Ideal Proses Bisnis Internal.....	32
Tabel 3. 7 Nilai Bobot Kepentingan Untuk 3 Atribut Proses Bisnis Internal	35
Tabel 3. 8 Urutan Nilai Belief Dan Ideal Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	35
Tabel 3. 9 Nilai Bobot Kepentingan Untuk 3 Atribut Pertumbuhan dan Pembelajaran	38
Tabel 3. 10 Jadwal Penelitian.....	39
Tabel 4. 1 Data Keuangan	40
Tabel 4. 2 Data Populasi Karyawan	41
Tabel 4. 3 Data Populasi Pelanggan	42
Tabel 4. 4 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan	42
Tabel 4. 5 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Karyawan	43
Tabel 4. 6 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan	44
Tabel 4. 7 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Karyawan.....	44
Tabel 4. 8 Nilai Net Profit Margin	44
Tabel 4. 9 Nilai Return on Investment	45
Tabel 4. 10 Nilai Return on Equity	46
Tabel 4. 11 Jumlah Responden Pada Tingkat Prioritas Kepuasan Pelanggan	47
Tabel 4. 12 Bobot Urutan Prioritas Kepentingan Kepuasan Pelanggan.....	47
Tabel 4. 13 Frekuensi Urutan Prioritas Kepentingan Kepuasan Pelanggan.....	48
Tabel 4. 14 Bobot Berdasarkan Total Nilai Masing-Masing Atribut.....	48
Tabel 4. 15 Rekapitulasi Nilai Belief dan Ideal Kepuasan Pelanggan	49
Tabel 4. 16 Selisih Ideal dan Belief Kepuasan Pelanggan	50
Tabel 4. 17 Responden Pada Tingkat Prioritas Pemuasan Perusahaan Terhadap Pelanggan	51
Tabel 4. 18 Bobot Urutan Prioritas Kepentingan Pemuasan Perusahaan Terhadap Pelanggan	52
Tabel 4. 19 Frekuensi Urutan Prioritas Kepentingan Pemuasan Perusahaan Terhadap Pelanggan	53
Tabel 4. 20 Bobot Berdasarkan total Nilai Masing-Masing Atribut	53
Tabel 4. 21 Rekapitulasi Nilai Belief dan Ideal Pemuasan Perusahaan Terhadap Pelanggan	54

Tabel 4. 22	Selisih Ideal dan Belief Pemuasan Perusahaan Terhadap Pelanggan	54
Tabel 4. 23	Responden Pada Tingkat Prioritas Kuesioner Manajer Proses Bisnis Internal	56
Tabel 4. 24	Bobot Urutan Prioritas Kepentingan Proses Bisnis Internal	57
Tabel 4. 25	Frekuensi Urutan Prioritas Kepentingan	57
Tabel 4. 26	Bobot Berdasarkan Total Nilai Masing-Masing Atribut	58
Tabel 4. 27	Rekapitulasi Nilai Belief dan Ideal Proses Bisnis Internal.....	58
Tabel 4. 28	Selisih Ideal dengan Belief Proses Bisnis Internal	59
Tabel 4. 29	Responden Pada Tingkat Prioritas Kepuasan Karyawan	60
Tabel 4. 30	Bobot Urutan Prioritas Kepentingan Kepuasan Karyawan	61
Tabel 4. 31	Frekuensi Urutan Prioritas Kepentingan Kepuasan Karyawan	61
Tabel 4. 32	Bobot Berdasarkan Total Nilai Masing-Masing Atribut.....	62
Tabel 4. 33	Rekapitulasi Nilai Belief dan Ideal Kepuasan Karyawan	62
Tabel 4. 34	Selisih Ideal dan Belief Kepuasan Karyawan	63
Tabel 4. 35	Responden Pada Tingkat Prioritas Pemuasan Perusahaan Terhadap Karyawan	64
Tabel 4. 36	Bobot Urutan Prioritas Kepentingan Pemuasan Perusahaan Terhadap Karyawan	65
Tabel 4. 37	Frekuensi Urutan Prioritas Kepentingan Pemuasan Perusahaan Terhadap Karyawan	66
Tabel 4. 38	Bobot Berdasarkan Total Nilai Masing-Masing Atribut.....	66
Tabel 4. 39	Rekapitulasi Nilai Belief dan Ideal Pemuasan Perusahaan Terhadap Karyawan	67
Tabel 4. 40	Selisih Ideal dan Belief Pemuasan Perusahaan Terhadap Karyawan.....	67
Tabel 4. 41	Rekapitulasi Kinerja PT. Ganda Nusanantara Persada Dengan HRSC.....	69
Tabel 4. 42	Perbandingan Nilai Ideal dan Belief Pelanggan	72
Tabel 4. 43	Perbandingan Nilai Ideal dan Belief Proses Bisnis Internal.....	73
Tabel 4. 44	Perbandingan Nilai Ideal dan Belief Pertumbuhan dan Pembelajaran....	75
Tabel 5. 1	Hasil Perhitungan Perspektif Keuangan.....	77

DAFTAR RUMUS

Rumus 2. 1 Penentuan Bobot Atribut.....	16
Rumus 2. 2 Skor Nilai <i>Ideal</i>	16
Rumus 2. 3 Skor Nilai Belief	16
Rumus 2. 4 Rata-Rata Ideal.....	16
Rumus 2. 5 Rata-Rata Belief.....	16
Rumus 2. 6 <i>Selisis Nilai Belief dengan Nilai Ideal</i>	16
Rumus 3. 1 Slovin	24
Rumus 3. 2 Net Profit Margin	27
Rumus 3. 3 Return On Investment.....	27
Rumus 3. 4 Return On Equity	27

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

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, 2013)

Pada era globalisasi saat ini, dimana dunia usaha mengalami pertumbuhan ekonomi yang sangat signifikan, termasuk persaingan dunia usaha yang terjadi di negara Indonesia. Perusahaan dituntut untuk meningkatkan nilai daya bersaing dengan kondisi perkembangan ekonomi yang kompetitif dan kemajuan teknologi yang semakin maju. SDM yang berkompeten adalah penunjang yang tepat dalam mengatasi persaingan dunia usaha di era globalisasi.

PT. Ganda Nusantara Persada Adalah sebuah perusahaan swasta yang beroperasi pada sektor *otomotif*, yaitu jasa perawatan dan perbaikan kendaraan bermotor khususnya mobil dan ekspor impor kendaraan bermotor khusus *completely built up*. PT. Ganda Nusantara Persada yang berlokasi di jalan Raden Patah No. 81

Kelurahan Kampung Pelita Kecamatan Lubuk Baja kota Batam ini berdiri sejak tahun 2008 dan masih beroperasi sampai saat penelitian ini dilakukan. Departemen yang terdapat di PT. Ganda Nusantara Persada hanya di bagi menjadi dua departemen, yaitu *Departemen Service* dan *Departemen Office*. Jumlah karyawan yang terdapat pada *departemen service* adalah 12 orang, *departemen office* 6 dan 1 orang manajer dengan total keseluruhan karyawan adalah 19 orang.

Seiring dengan bertambahnya jumlah kendaraan mobil dan bervariasi nya jenis mobil yang ada di kota batam, hal tersebut tidak diringi dengan peningkatan daya kinerja dan keahlian yang di miliki oleh karyawan di PT. Ganda Nusantara Persada. 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. Ganda Nusantara Persada. Hal tersebut jika dapat di minimalisir dan di antisipasi, 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 tidak terkecuali industri di bidang otomotif. Begitu pula dengan perusahaan yang bergerak di bidang jasa perawatan dan perbaikan kendaraan mobil dituntut untuk dapat megimbangi lajunya perkembangan tersebut untuk dapat bersaing. Karyawan sebagai penggerak proses operasional perusahaan harus di berikan 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. Ganda Nusantara Persada 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 di terapkan di perusahaan, maka akan dapat terlihat apakah dalam kurun waktu periode tertentu nilai dari dari pencapaian kinerja karyawan mencapai target perusahaan atau jauh dari target perusahaan. Selain dapat melihat kinerja karyawan yang di sajikan 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.

Dilihat dari analisis fenomena dan penjelasan latar belakang tersebut, dapat kita ketahui bahwa pengukuran kinerja karyawan adalah langkah tepat yang bisa diterapkan perusahaan dalam membangun strategi bisnis yang bernilai tinggi, dari aspek kualitas SDM, maupun output / pelayanan secara optimal. Dari hasil nilai indeks pengukuran kinerja yang di dapat dari hasil penelitian, perusahaan dapat

mengetahui permasalahan yang ada dan dapat membuat atau memperbaiki strategi yang sudah ada menjadi lebih baik dan struktural demi mencapai tujuan perusahaan.

Untuk mendapatkan nilai pengukuran kinerja yang terukur dan terstruktur maka di ciptakanlah 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)

1.2. Identifikasi Masalah

Dari penjabaran latar belakang yang menggambarkan situasi kerja yang ada pada perusahaan, dapat disimpulkan beberapa identifikasi permasalahan penelitian.

1. Pengukuran untuk penilaian kinerja yang ada di PT. Ganda Nusanatara Persada sebelumnya hanya lakukan dengan cara pengamatan langsung dan hanya melihat dari aspek keuangan (*financial*) dimana hal tersebut dirasa kurang efektif untuk perusahaan.
2. Munculnya permasalahan di bagian pelayanan, berupa keluhan pelanggan (*customer*) terkait lamanya waktu pengecekan *problem* mobil, lamanya waktu

perbaikan mobil dan kurang lengkapnya persediaan sparepart mobil didepartemen service.

3. Perusahaan kurang memperhatikan masalah internal (*internal bussines process*) yang ada di dalam tubuh perusahaan itu sendiri. Tidak adanya evaluasi kerja yang dilakukan terhadap hubungan kerja antar karyawan untuk mendapatkan gambaran proses operasional sudah tepat sasaran sejalan dengan prosedur dan sistem kerja yang dibuat. Hal tersebut untuk dapat menjamin komunikasi antar departemen kerja dan semua karyawan yang harus selalu harmonis.
4. Pelatihan kerja dan pengembangan keahlian (*learn and growth perspective*) yang dimiliki karyawan tidak di kembangkan oleh perusahaan yang dapat meningkatkan supaya kualitas kinerja karyawan menjadi lebih baik lagi.

1.3. Batasan Masalah

Selama penelitian pengukuran kinerja karyawan yang dilakukan di PT. Ganda Nusantara Persada, peneliti perlu membuat batasan masalah yang bertujuan agar tidak adanya penyimpangan makna dan tujuan utama dilakukannya penelitian ini. Maka dari itu ditentukannya batasan masalah sebagai berikut:

1. Dengan mengaplikasikan metode pengolahan data penelitian *Human Recource Scorecard* maka data yang di ambil sebagai bahan penelitian hanya yang berkaitan dari aspek keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal perusahaan (*internal bussines process*) dan pelatihan kerja dan pengembangan karyawan (*learn and growth perspective*).

2. Untuk mendapatkan data dari aspek proses bisnis internal perusahaan, penyebaran kuisisioner hanya dilakukan kepada pimpinan (*Manager*) PT. Ganda Nusantara Persada. Dari aspek pelanggan kuisisioner di sebarkan kepada Pelanggan Bengkel dan Perusahaan yang menggunakan jasa impor di PT. Ganda Nusantara Persada. Dari aspek pertumbuhan dan pembelajaran kuisisioner disebarakan kepada karyawan dan pimpinan (*Manager*) PT. Ganda Nusantara Persada
3. Data penelitian yang diolah adalah data pada pada periode bulan nopember 2020 sampai dengan bulan maret 2021 mengingat keterbatasan waktu untuk penyebaran kuisisioner kepada pelanggan yang jumlahnya cukup banyak.

1.4. Rumusan Masalah

Dari penjelasan permasalahan secara umum sampai ke permasalahan yang spesifik pada perusahaan pada penjabaran latar belakang, dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu, Bagaimana kinerja karyawan PT. Ganda Nusantara Persada dilihat dari perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal perusahaan (*internal bussines proces*) dan pelatihan kerja dan pengembangan karyawan (*learn and growth*)?

1.5. Tujuan Penelitian

Dilihat dari perumusan masalah yang ada, maka dapat di tentukan tujuan utama dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja karyawan PT. Ganda Nusantara Persada dilihat dari perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*),

proses bisnis internal perusahaan (*internal bussines proces*) dan pelatihan kerja dan pengembangan karyawan (*learn and growth*)

1.6. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan secara teoritis dari penelitian ini adalah penelitian ini 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*. Selain itu manfaat yang diharapkan secara praktis atau diterapkan ke perusahaan, jika hasil dari pengukuran kinerja ini dinilai sudah sesuai dengan *Standar Operasional Prosedur* perusahaan, maka itu adalah suatu pencapaian dan dapat di pertahankan ataupun di kembangkan 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.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Dasar

Selain menggunakan metode penelitian yang sesuai, untuk mendukung agar penelitian yang dilakukan berjalan sesuai dengan sistematika penelitian dan hasil yang *valid*, penelitian ini perlu di dukung teori-teori yang berkaitan dengan masalah dan tujuan penelitian.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Kirana & Pradipta, 2021) sumber daya manusia adalah salah satu komponen penting untuk untuk penunjang organisasi, yang dapat dikatakan orang yang bekerja di organisasi sebagai penggerak dalam mencapai tujuan organisasi. Mengingat kualitas sumber daya manusia yang ada di organisasi memegang peran penting dalam kesuksesan perusahaan, peningkatan kualitas pun perlu di kembangkan dengan baik dan cepat. Fokus utama dari sumber daya manusia adalah memberikan kontribusi pada kesuksesan organisasi dalam mempertahankan kekuatan maupun mengembangkan organisasi. Manajemen sumber daya manusia mempunyai peran yang krusial dalam satu organisasi sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2.1 Peran SDM Untuk Organisasi

	Administrasi	Operasi	Strategi
Fokus	Proses Administrasi dan penyimpanan data	Pendukung Operasional	Perusahaan berke- mbang luas dan global
Waktu	kurang dari satu tahun	Satu sampai dengan satu tahun	Dua sampai dengan lima tahun
Jenis Kegiatan	Melakukan administrasi manfaat tenaga kerja, menjalankan orientasi tenaga kerja baru, menafsirkan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia, menyiapkan laporan pekerjaan yang sama	Mengelola program kompensasi, merekrut dan seleksi jabatan, menjalankan pelatihan dan mengatasi keluhan tenaga kerja.	Menilai kecenderungan permasalahan tenaga kerja, melakukan rencana pengembangan, membantu organisasi dalam restrukturisasi dan perampingan, memberi nasihat tentang merger dan akuisisi, merencanakan strategi kompensasi.

2.1.2 Kinerja

Kinerja adalah suatu pencapaian kerja yang merupakan output dari penerapan rencana kerja yang dibuat oleh suatu organisasi dan dilaksanakan oleh pimpinan dan juga semua karyawan (SDM) untuk mencapai tujuan organisasi. Banyak pengertian yang ditafsirkan oleh para ahli manajemen tentang kinerja, tergantung dari masing-

masing sudut pandang. Selain penjabaran dari teori para ahli manajemen, pengertian kinerja juga bisa dilihat dari sudut pandang pengalaman kerja secara langsung (Abdullah Maruf, 2014). Karyawan yang merupakan sumber daya manusia yang memiliki potensi yang sangat baik jika di bandingkan dengan sumber daya lainnya yang ada di organisasi karena mempunyai sifat-sifat:

1. Kemampuan fisik yang dapat mengerjakan dengan diberi perintah untuk menjalankan, mengerjakan, dan menyelesaikan suatu pekerjaan yang sulit sekalipun yang tidak bisa di kerjakan oleh sumber daya lain.
2. Kemampuan intelektual, yang dapat mendatangkan energi, motivasi, dorongan dan etos kerja, kemampuan untuk mengembangkan ide, inovasi dan profesionalisme dalam menjalankan tugas.
3. Kemampuan khusus yang dapat membangkitkan kecerdasan yang membuat dirinya sendiri menjadi lebih berkembang dan mampu menyelesaikan semua permasalahan yang muncul.
4. kemampuan pengetahuan dan keahlian yang membuat dirinya untuk dapat mempelajari dan menguasai suatu pekerjaan yang membutuhkan kompetensi khusus dibidangnya.
5. Pengalaman hidupnya yang dapat dijadikan suatu bahan pertimbangan untuk penyelesaian suatu masalah yang muncul saat melakukan pekerjaan.

2.1.3 Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja

Kualitas kinerja suatu perusahaan berbeda-beda tergantung dari manajemen pengelola sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Apabila dikelola dengan baik maka kinerja perusahaan akan unggul begitu pula sebaliknya. Untuk meningkatkan kualitas kinerja, ada beberapa faktor yang harus di perhatikan diantaranya:

1. Faktor Personal/Individu

Faktor personal yang dimaksud adalah faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang bersumber dari diri sendiri meliputi keahlian individual, kompetensi, pengembangan diri dan loyalitas. Hal tersebut mempengaruhi kinerja yang memang berasal dan hanya dapat di kendalikan oleh diri sendiri.

2. Faktor Kepemimpinan

Yaitu faktor yang di dapat dari dorongan pimpinan untuk meningkatkan kualitas kinerja. Selain dorongan, arahan dan semangat kerja yang dimunculkan oleh pimpinan perusahaan juga dapat dijadikan pemacu peningkatan kinerja. Cara pimpinan dalam memberikan *support system* terhadap karyawan mempengaruhi kualitas kinerja seseorang dalam bekerja.

3. Faktor Sistem

Yaitu faktor penunjang yang muncul dari sistem kerja, jenis pekerjaan dan fasilitas kerja yang di berikan perusahaan. Jika hal tersebut terpenuhi dan didukung dengan baik oleh pihak perusahaan, maka kinerja karyawan pun akan unggul pada bidangnya.

4. Faktor Situasional

Yaitu faktor kondisi lingkungan kerja dan iklim organisasi yang terbentuk dari perubahan dan penekanan faktor internal dan eksternal. Lingkungan dan iklim kerja berpengaruh terhadap kenyamanan bekerja. Dengan situasional kerja yang baik dan kondusif maka hal tersebut akan berdampak baik bagi pekerja, begitu pula sebaliknya.

2.1.4 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah suatu kegiatan yang mengukur berbagai macam aktivitas yang terdapat pada sebuah perusahaan untuk dapat melihat nilai produktivitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Hasil dari kegiatan pengukuran kinerja ini akan dapat digunakan sebagai nilai yang menggambarkan kinerja karyawan dalam periode tertentu, informasi prestasi karyawan dan hasil pengukuran kinerja ini akan dapat dijadikan tolak ukur evaluasi kinerja perusahaan kedepan. Kegiatan pengukuran kinerja dapat di jadikan suatu agenda wajib perusahaan dalam *memonitori* kinerja karyawan dalam jangka panjang untuk menjamin seluruh proses kerja sesuai dengan SOP yang di buat (Sahaya & Wahyuni, 2017).

Pengukuran atau yang sering disebut juga *assessment* sedangkan kinerja adalah hasil yang di dapat dari operasional perusahaan dengan karyawan dalam periode tertentu. Dengan demikian pengukuran kinerja mengandung makna suatu proses atau kegiatan penilaian kinerja karyawan di suatu perusahaan berdasarkan standard tertentu yang telah di tetapkan (Vera Devani, 2019)

2.1.5 Human Resource Scorecard

Sejak awal diperkenalkan konsep metode *Balanced Scorecard* oleh Kaplan dan Norton tahun 1992 di Amerika, sudah ada 200 perusahaan yang menerapkan metode ini. Seiring berjalannya waktu, dominasi dari *human capital* dan *modal intangible* dari suatu organisasi yang membuat munculnya istilah baru dengan penyebutan nama metode *Human Resource Scorecard*. *Human Resource Scorecard* adalah sebuah sistem pengukuran yang menggabungkan antara sumber daya manusia dengan visi organisasi dengan tidak hanya mempertimbangkan aspek keuangan, sehingga pada akhirnya bisa memunculkan kesadaran tentang konsekuensi tentang investasi sumber daya manusia (Sahaya & Wahyuni, 2017).

Penelitian yang menggunakan metode *Human Resource Scorecard*, mengukur kinerja karyawan yang ada di perusahaan dengan berdasarkan dari empat perspektif:

1. Perspektif keuangan, adalah dilihat dari bagaimana semua departemen yang ada di perusahaan sudah menjalankan semua strategi dan sudah berkontribusi untuk menunjang aspek keuangan perusahaan. Setiap departemen akan bertanggungjawab atas kondisi keuangan perusahaan.
2. Perspektif pelanggan, dari segi perspektif pelanggan layanan apa yang bisa kita berikan kepada pelanggan. Sudah pasti perusahaan harus menjaga hubungan dengan pelanggan supaya tetap terjaga dengan baik. Hal tersebut akan berdampak baik juga kepada perusahaan. Tolak ukur dari hubungan baik perusahaan dengan pelanggannya adalah nama baik perusahaan di kenal luas di

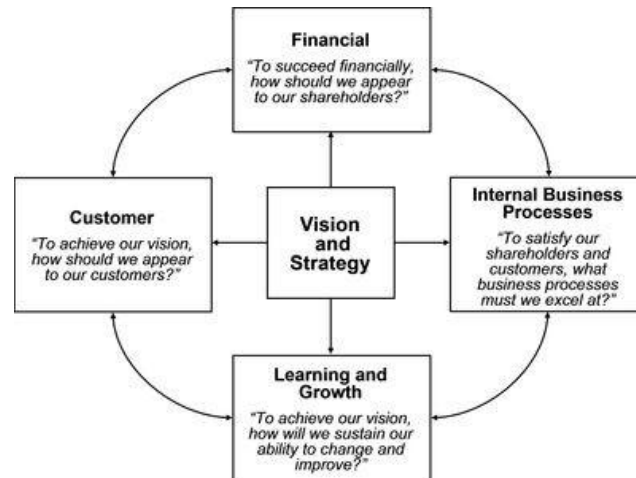
pasaran bisnis sehingga dapat menghasilkan *bargaining power* yang lebih besar.

3. Perspektif proses bisnis internal, untuk dapat mencukupi *shareholder* dan pelanggan, proses bisnis internal yang di tubuh perusahaan haruslah unggul. Dengan proses bisnis internal yang unggul pastinya akan berpengaruh kepada kinerja karyawan. Selain itu, proses bisnis internal yang baik juga menjamin

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Selain dari ketiga perspektif diatas, perspektif terakhir yaitu pertumbuhan dan pembelajaran adalah hal yang perlu di diperhatikan oleh pihak perusahaan. Jika karyawan yang merupakan salah satu pilihan strategis untuk mencapai tujuan perusahaan, maka harus ada suatu sistem yang baik untuk mengatur pertumbuhan dan pembelajaran karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan potensi karyawan. Dengan adanya suatu sistem pertumbuhan dan pembelajaran karyawan, maka keahlian karyawan akan menjadi lebih berkompeten.

Dari keempat perspektif tersebut dapat kita simpulkan hubungan antar perspektif terhadap strategi dan visi perusahaan pada gambar sebagai berikut:



Gambar 2.1 Empat Perspektif di HRSC

2.1.6 Multiattribute Attitude Model

Metode analisi data kuantitatif *Multiattribute Attitude Model* adalah salah satu metode penelitian yang dapat diaplikasikan untuk menganalisis data kuantitatif. *Multiattribute Attitude Model* digunakan untuk menganalisa penilaian data responden terhadap satu objek penelitian (Limantara, 2017). Langkah-langkah pada metode ini adalah:

1. Menentukan nilai dan mengurutkan tingkat prioritas atribut penelitian berdasarkan hasil penilaian dari responden melalui penyebaran kuesioner.

Tabel 2.2 Urutan Nilai *Belief* Dan *Ideal*

1	Sangat Baik/Sangat Puas dan Sangat Berharap	5
2	Baik/Puas dan Berharap	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Baik/Tidak Puas dan Tidak Berharap	2
5	Sangat Tidak Baik/Sangat Tidak Puas dan Sangat Tidak Berharap	1

2. Menentukan bobot dari setiap atribut (W_i) berdasarkan dari prioritas kepentingan yang telah ditentukan responden.

$$W_i = \frac{\text{Nilai Masing Masing Atribut}}{\text{Jumlah Nilai Atribut}} \times 100\%$$

Rumus 2. 1 Penentuan Bobot Atribut

3. Menentukan nilai *belief* dan nilai *Ideal*. Nilai *belief* adalah nilai yang di dapat dari hasil penilaian yang dilihat dari kondisi yang sesungguhnya. Nilai *ideal* adalah nilai yang di dapat dari hasil penilaian yang dilihat dari kondisi yang diharapkan pada kondisi tersebut. Selain menentukan nilai *belief* dan *ideal* pada tahap ini juga ditentukan rata-rata *belief* dan rata-rata *ideal* dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Ideal} = \text{Skor} \times \text{Absolut Responden} \quad \text{Rumus 2. 2 Skor Nilai Ideal}$$

$$\text{Nilai Belief} = \text{Skor} \times \text{Absolut Responden} \quad \text{Rumus 2. 3 Skor Nilai Belief}$$

Rata-rata nilai *ideal* dan *belief*:

$$\text{Rata - Rata Ideal} = \frac{\text{Total Nilai Ideal}}{\text{Jumlah Pernyataan Pada Atribut}} \quad \text{Rumus 2. 4 Rata-Rata Ideal}$$

$$\text{Rata - Rata Belief} = \frac{\text{Total Nilai Belief}}{\text{Jumlah Pernyataan Pada Atribut}} \quad \text{Rumus 2. 5 Rata-Rata Belief}$$

4. Setelah mendapatkan nilai rata-rata *belief* dan nilai rata-rata *ideal*, kemudian dapat dilihat selisih antara rata-rata *belief* dan nilai rata-rata *ideal* yang di sajikan dalam bentuk tabel.

$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi |li - Xi| \quad \text{Rumus 2. 6 Selisih Nilai Belief dengan Nilai Ideal}$$

Setelah selisih antara rata rata nilai *ideal* dan rata rata nilai *belief* diketahui, maka dapat dilanjutkann dengan mencari penilaian responden secara keseluruhan terhadap objek penelitian dengan rumus:

Keterangan:

Ab : Keseluruhan sikap manager terhadap sebuah objek

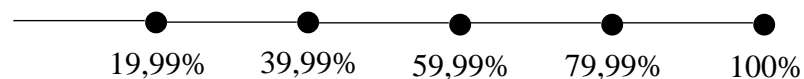
Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Li : Rata-rata nilai *ideal* manager pada atribut i

Xi : Rata-rata nilai *belief* manager pada atribut i

n : Jumlah atribut penelitian

jika nilai sikap responden terhadap semua atribut penelitian diketahui maka langkah terakhir adalah menginterpretasikan nilai tersebut ke dalam skala likert. Skala likert digunakan untuk mengetahui tingkat persepsi, sikap atau pendapat responden terhadap suatu kejadian atau fenomena sosial (Pranatawijaya Viktor Handrianus , Widiatry, Priskila Ressa, 2019).



Gambar 2.2 *Templete Skala Likert*

Keterangan:

80% - 100% : Sangat Baik/Sangat Puas

60% - 79,99% : Baik/Puas

40% - 59,99% : Ragu-Ragu

20% - 39,99% : Tidak Baik/Tidak Puas

0% - 19,99% : Sangat Tidak Baik/Sangat Tidak Puas

Jika dilihat dari *skala likert*, apabila nilai persentase semakin mengarah ke titik nol maka sikap responden terhadap atribut penelitian semakin negatif atau tidak puas. Sebaliknya jika nilai persentase semakin besar hal tersebut menunjukkan bahwa sikap responden terhadap penelitian semakin positif atau puas.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dijadikan referensi oleh peneliti untuk mendukung penelitian berjalan sesuai dengan harapan. Harapan atas penelitian ini tentunya untuk memecahkan permasalahan di rumusan masalah dan mencapai tujuan akhir penelitian

Menurut (Syarief et al., 2013) banyaknya lulusan dari perguruan tinggi yang belum siap terjun ke dunia kerja, hal tersebut menggambarkan bahwa turunnya produktivitas manajemen mutu sumber daya manusia seperti saat sekarang ini. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dan metode penelitian yang diaplikasikan adalah metode survei dengan teknik sampling proporsional random sampling. Pimpinan dituntut untuk dapat meningkatkan mutu kinerja dosen dengan tujuan agar dosen ketika mengajar tidak hanya sekedar memberikan materi pembelajaran berdasarkan teori tetapi juga materi berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan dosen.

Menurut (Budianto et al., 2017) turunnya produktivitas kinerja tidak akan jauh tolak ukurnya dari etika kerja, motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. dengan menggunakan metode penelitian purposive sampling dan teknik non-probability sampling di dapat hasil yang menunjukkan bahwa Etika, motivasi

dan kompensasi finansial berpengaruh positive terhadap kinerja karyawan, dikarenakan ketiga hal tersebut sangat mempengaruhi kinerja karyawan baik itu positif maupun negative.

Dari hasil pengukuran kinerja perusahaan yang dilakukan tidak hanya dapat menampilkan nilai index dari kinerja karyawan, tetapi dari hasil tersebut dapat diketahui mengenai kecakapan keterampilan karyawan di perusahaan. Seperti halnya penelitian yang dilakukan oleh (Lorisa & Doaly, 2018) dimana perusahaan belum pernah membuat sebuah system pengukuran kinerja perusahaan. Oleh karena itu buat dan dilakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode HRSC. Dari hasil pengukuran tersebut didapat perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal belum mencapai target yang ditetapkan. Tetapi, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja telah mencapai visi perusahaan. Sehingga, secara keseluruhan kinerja karyawan belum mencapai tujuan perusahaan.

Untuk mendeskripsikan pengukuran kinerja perusahaan dari keempat perspektif di HRSC dalam perusahaan dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja karyawan telah mencapai target dengan *Key Performance Indicator* dan menjadi perspektif yang paling berpengaruh. Selain itu ketiga perspektif lainnya masing-masing sudah hampir mencapai target. Jika dilihat dari total nilai pengukuran kinerja dengan metode HRSC adalah 0.978, nilai ini hampir mencapai target nilai kinerja yaitu 1.000 (Welan et al., 2019).

Begitu pula dengan penelitian yang dilakuka (Sahaya & Wahyuni, 2017), dengan tujuan untuk menambah mutu sumber daya manusia, maka dilakukan

pengukuran kinerja dengan metode HRSC. Kualitas digambarkan dalam bentuk bobot nilai dari masing masing perspektif. Hasil dari penelitian tersebut didapatkan bahwa perspektif keuangan skor 3.342 (sedang), perspektif pelanggan skor 3.525 (baik), perspektif proses bisnis internal skor 3.357 (sedang) dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran skor 3.380 (sedang).

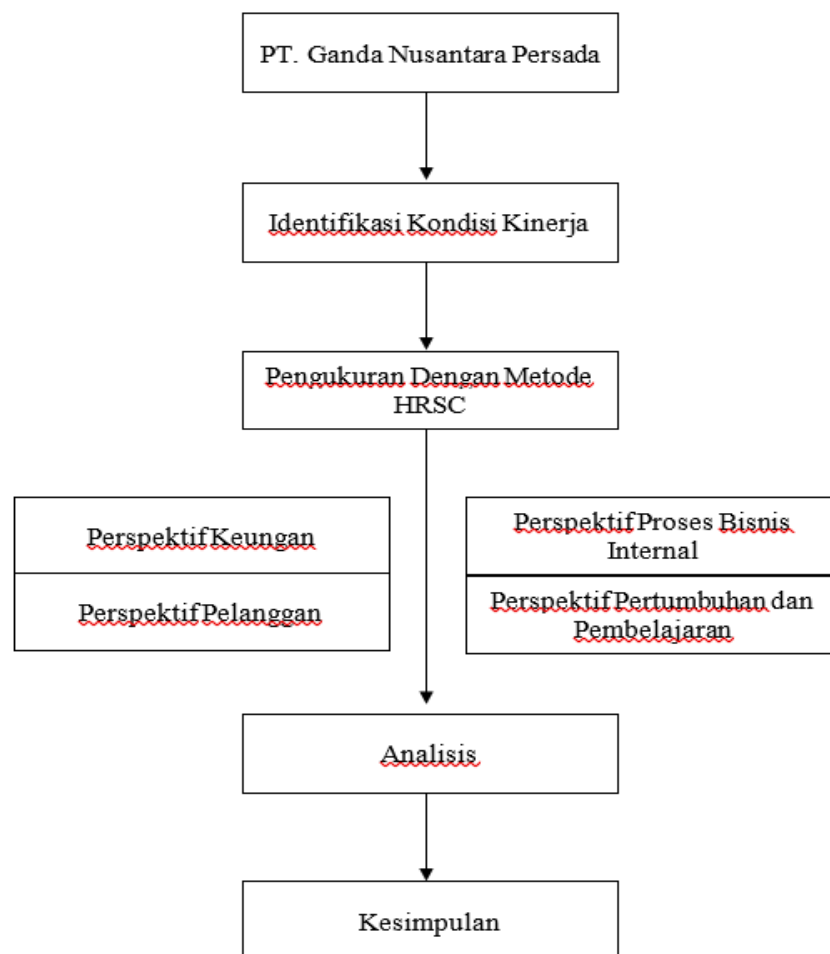
Perusahaan belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang melihat dari aspek pekerja terhadap strategi perusahaan dan tujuan perusahaan jangka panjang. Selain itu permasalahan yang kerap kali muncul adalah waktu respon yang tidak tepat waktu pengiriman ke pada pelanggan yang menyebabkan delay atau tertunda dikarenakan pekerja yang belum ahli di bidang pelayanan terhadap pelanggan. Untuk metode menggunakan *Human Resource Scorecard* (HRSC) dengan menerapkan system pembobotan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Dari hasil pengukuran kinerja yang dilihat dari empat perspektif, dari perspektif pelanggan (2.58) menunjukkan hasil yang kurang. Dari perspektif keuangan (2.66) dan perspektif learn and growth (2.89) hasil yang di dapat menunjukkan bahwa kinerja sedang. Sementara itu perspektif proses bisnis internal adalah perspektif yang menunjukkan hasil paling baik (3.50) (Zaini & Suryadi, 2020).

Belum adanya suatu pengukuran aktifitas-aktifitas yang berkaitan dengan visi misi perusahaan. Dan juga untuk memonitori serta evaluari terhadap kinerja karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Banyaknya karyawan yang masih belum ahli dalam bidang pelayanan pelanggan disinyalir salah satu penyebab kinerja belum mencapai target perusahaan. Dari keempat perspektif, perpspektif pelanggan

menunjukkan kinerja kurang, sementara itu terdapat perspektif keuangan dan perspektif learn and growth yang menunjukkan kinerja sedang. Kemudian kinerja paling baik ditunjukkan oleh perspektif proses bisnis internal (Maharani, 2020).

2.3 Kerangka Pemikiran

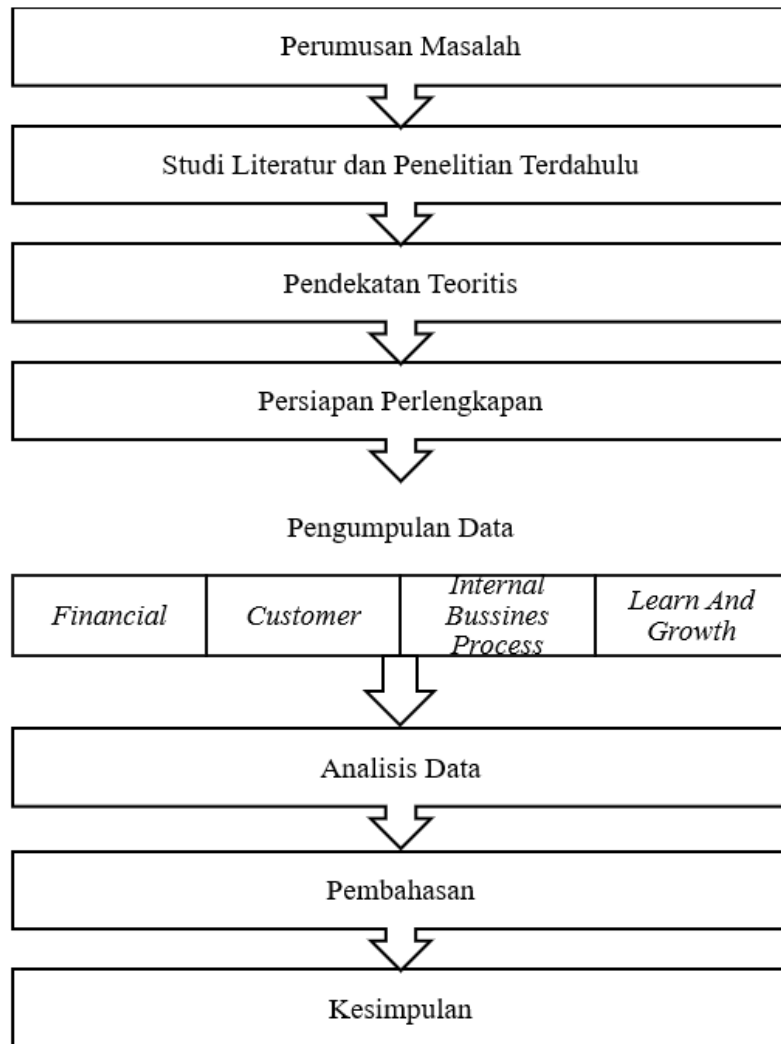
Untuk mendapatkan gambaran dari permasalahan tentang pengukuran kinerja yang ada di PT. Ganda Nusantara Persada, perlu adanya kerangka pemikiran untuk mempermudah.



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran

BAB III
METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian



Gambar 3. 1 Desain Penelitian

3.2 Variabel Penelitian

Dilihat dari judul penelitian “Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Human Resource Scorecard Di PT. Ganda Nusantara Persada” variabel tunggal merupakan jenis variabel yang terdapat didalam kegiatan penelitian. Variabel hanya sebatas aktivitas pengukuran kinerja yang hasil dari penelitian ini bukanlah perbandingan antar variabel ataupun pengaruh antar variabel melainkan gambaran hasil index nilai dari kinerja karyawan berdasarkan dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

3.3 Populasi dan Sampel

Penggunaan populasi dan sampel pada penelitian ini di ambil dari data karyawan dan pelanggan yang ada di PT. Ganda Nusantara Persada.

3.3.1 Populasi

Populasi karyawan di PT. Ganda Nusantara Persada berjumlah 19 dan populasi pelanggan dalam penelitian ini adalah semua pelanggan yang melakukan impor mobil dan *service* mobil di PT. Ganda Nusantara Persada periode Nopember 2020, Desember 2020, Januari 2021, Februari 2021 Dan Maret 2021 sebanyak 427 pelanggan.

3.3.2 Sampel

Pada populasi data karyawan, dikarenakan jumlah populasi kurang dari 30 maka digunakan teknik sampling *Nonprobability Sampling* dengan teknik pengambilan data dengan Sampel Jenuh/Sensus. Dengan begitu seluruh karyawan

yang berjumlah 19 orang di jadikan sampel penelitian. Untuk menentukan jumlah sampel dari populasi pelanggan ditentukan dengan rumus slovin dan teknik sampling *accidental sampling*. Pada penentuan sampel dengan

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

menggunakan rumus slovin, tingkat akurasi adalah 95% dengan error margin sebesar 5%.

Rumus 3. 1 Slovin

Keterangan:

n : Jumlah sampel minimal

N : Populasi

e : Error margin

$$n = \frac{427}{(1+(427 \times 0,05^2))} = \frac{427}{(1+(427 \times 0.0025))} = \frac{427}{1+ 1,0675} = \frac{427}{2,0675} = 206,52$$

dengan hasil perhitungan rumus di atas jumlah nilai $n = 206,52$ dan dibulatkan menjadi 207. Maka ditentukan bahwa sampel penelitian untuk populasi pelanggan sebanyak 207 orang. Pada PT. Ganda Nusantara Persada terdapat dua departemen yaitu departemen Service (Bengkel) dan departemen Expor Impor. Pada departemen ekspor impor terdapat 4 perusahaan yang menjadi pelanggan yang menggunakan jasa PT. Ganda Nusantara Persada. Keempat perusahaan ini di jadikan sebagai sampel pelanggan. Dengan begitu, total sampel pelanggan dari dua departemen adalah berjumlah 211.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan pada kegiatan penelitian pengukuran kinerja ini adalah cara peneliti dalam mendapatkan semua data yang dirasa perlu untuk diolah pada kegiatan penelitian ini sehingga mendapatkan hasil penelitian yang sesuai.

1. Dokumentasi

Pengumpulan data untuk keperluan penelitian pengukuran kinerja di PT. Ganda Nusantara Persada salah satunya dengan cara mengumpulkan data dokumentasi yang berkaitan dengan aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran. Data dari perusahaan bisa menjadi data utama yang di olah dalam penelitian ini atau sebagai data pendukung yang di antaranya adalah:

- a. Laporan keuangan PT. Ganda Nusantara Persada periode Nopember 2020 sampai Maret 2021.
- b. Data pelanggan PT. Ganda Nusantara Persada periode Nopember 2020 sampai Maret 2021.
- c. Data karyawan PT. Ganda Nusantara Persada

2. Kuesioner

Kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data penilaian dari karyawan dan pelanggan terhadap PT. Ganda Nusantara Persada untuk mendapatkan data yang terperinci dan lebih sistematis. Sejumlah pernyataan yang telah disiapkan oleh peneliti di sebarakan ke responden. Penyebaran kuesioner pada karyawan dilakukan

secara langsung dalam waktu bersamaan mengingat jumlah yang tidak terlalu banyak dan hanya dilakukan di lingkungan perusahaan. Untuk penyebaran kuesioner kepada pelanggan membutuhkan sedikit waktu dikarenakan jumlah responden yang tidak sedikit dan tidak semua pelanggan bersedia untuk menjadi responden dan mengisi kuesioner.

3. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu metode pengumpulan informasi/data yang dilakukan dengan melakukan tanya jawab secara langsung kepada narasumber di PT. Ganda Nusantara. Wawancara dilakukan mulai dari bagian personalia sampai ke beberapa karyawan yang ada untuk mendapatkan penilaian secara langsung terhadap kondisi perusahaan saat ini.

3.5 Teknik Analisis Data

Untuk menjalankan proses pengukuran kinerja di PT. Ganda Nusantara Persada dibutuhkan Langkah-langkah Teknik analisis data.

1. Perspektif Keuangan

Untuk mengidentifikasi kondisi kinerja perusahaan dari perspektif keuangan, pada perspektif ini peneliti menggunakan analisis kuantitatif untuk mengukur *Net Profit Margin (NPM)*, *Return On Investment (ROI)* dan *Return On Equity (ROE)*.

a. *Net Profit Margin (NPM)*

Net Profit Margin (NPM) merupakan rumus untuk melihat perbandingan antara laba bersih (*Net Operating Income*) dengan penjualan bersih (*Net Sales*).

$$NPM = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \quad \text{Rumus 3. 2 Net Profit Margin}$$

b. *Return On Investment (ROI)*

Return On Investment (ROI) adalah rumus untuk memperkirakan kompetensi perusahaan atas seluruh aktiva yang digunakan untuk operasional perusahaan.

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Aktiva}} \times 100\% \quad \text{Rumus 3. 3 Return On Investment}$$

c. *Return On Equity (ROE)*

Return On Equity (ROE) adalah rumus yang digunakan untuk mengukur perbandingan jumlah laba pemilik modal yang tersedia di satu pihak dengan jumlah modal sendiri yang menghasilkan laba tersebut dilain pihak.

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Modal}} \times 100\% \quad \text{Rumus 3. 4 Return On Equity}$$

Setelah mendapatkan hasil dari perhitungan rasio *Net Profit Margin* (NPM), *Return on Investment (ROI)* dan *Return On Equity (ROE)*, maka dapat diketahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba pada bulan nopember 2020 sampai dengan maret 2021.

Untuk mengidentifikasi kondisi kinerja perusahaan dari perspektif bukan keuangan yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan

perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, peneliti menggunakan analisis kualitatif dengan penyebaran kuesioner.

2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan untuk mengetahui kondisi kinerja, penyebaran kuesioner di lakukan terhadap dua aspek yaitu aspek kepuasan pelanggan dengan atribut/indikator Harga, Waktu dan Mutu. Aspek pemuasan perusahaan terhadap pelanggan dengan atribut/indikator Pangsa Pasar, *Akuisisi Customer*, *Retensi Customer* dan *profitabilitas customer* menggunakan *Multiattribute Attitude Model*.

- a. Menentukan nilai dan mengurutkan tingkat prioritas atribut penelitian berdasarkan hasil penilaian dari responden melalui penyebaran kuesioner.

Tabel 3. 1 Urutan Nilai *Belief* Dan *Ideal* Pelanggan

1	Sangat Baik/Sangat Puas dan Sangat Berharap	5
2	Baik/Puas dan Berharap	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Baik/Tidak Puas dan Tidak Berharap	2
5	Sangat Tidak Baik/Sangat Tidak Puas dan Sangat Tidak Berharap	1

- b. Menentukan bobot dari setiap atribut (W_i) berdasarkan dari prioritas

$$W_i = \frac{\text{Nilai Masing Masing Atribut}}{\text{Jumlah Nilai Atribut}} \times 100\%$$

kepentingan yang telah ditentukan responden.

- c. Menentukan nilai *belief* dan nilai *Ideal*. Nilai *belief* adalah nilai yang di dapat dari hasil penilaian yang dilihat dari kondisi yang sesungguhnya. Nilai *ideal* adalah nilai yang di dapat dari hasil penilaian yang dilihat dari kondisi yang diharapkan pada kondisi tersebut. Selain menentukan nilai *belief* dan *ideal* pada

tahap ini juga ditentukan rata-rata *belief* dan rata-rata *ideal* dengan

$$\text{Nilai Ideal} = \text{Skor} \times \text{Absolut Responden}$$

$$\text{Nilai Belief} = \text{Skor} \times \text{Absolut Responden}$$

menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rata - Rata Ideal} = \frac{\text{Total Nilai Ideal}}{\text{Jumlah Pernyataan Pada Atribut}}$$

$$\text{Rata - Rata Belief} = \frac{\text{Total Nilai Belief}}{\text{Jumlah Pernyataan Pada Atribut}}$$

Rata-rata nilai *ideal* dan *belief*:

- d. Setelah mendapatkan nilai rata-rata *belief* dan nilai rata-rata *ideal*, kemudian dapat dilihat selisih antara rata-rata *belief* dan nilai rata-rata *ideal* yang di sajikan dalam bentuk tabel.

$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi |li - Xi|$$

Setelah selisih antara rata rata nilai *ideal* dan rata rata nilai *belief* diketahui, maka dapat dilanjutkann dengan mencari sikap responden secara keseluruhan terhadap objek penelitian dengan rumus:

Keterangan:

Ab : Keseluruhan sikap manager terhadap sebuah objek

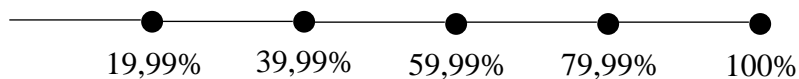
Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

L_i : Rata-rata nilai *ideal* manager pada atribut i

X_i : Rata-rata nilai *belief* manager pada atribut i

n : Jumlah atribut penelitian

jika nilai sikap responden terhadap semua atribut penelitian diketahui maka langkah terakhir adalah menginterpretasikan nilai tersebut ke dalam skala likert.



Gambar 3. 2 Templete *Skala Likert* Perspektif Pelanggan

Keterangan:

80% - 100% : Sangat Baik/Sangat Puas

60% - 79,99% : Baik/Puas

40% - 59,99% : Ragu-Ragu

20% - 39,99% : Tidak Baik/Tidak Puas

0% - 19,99% : Sangat Tidak Baik/Sangat Tidak Puas

Dengan gambaran skor skala sikap yang ditentukan dengan *skala likert*, maka dapat di artikan bahwa jika skala semakin ke sisi kiri, maka dapat diartikan bahwa kepuasan pelanggan dan pemuasan perusahaan terhadap pelanggan terhadap PT. Ganda Nusantara Persada adalah tidak puas atau tidak baik. Akan tetapi sebaliknya jika skala sikap semakin ke kanan, maka hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan dan pemuasan perusahaan

terhadap pelanggan terhadap PT. Ganda Nusantara Persada adalah puas atau baik.

Pada kuesioner kepuasan pelanggan terdapat 3 atribut yang akan diteliti (Harga, Waktu dan Mutu). Setiap bobot atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan sebagai berlaku:

Tabel 3. 2 Nilai Bobot Kepentingan Untuk 3 Atribut Kepuasan Pelanggan

Urutan Kepentingan	Nilai	Bobot
1	$3/6 \times 100\% = 50$	50
2	$2/6 \times 100\% = 33,33$	33
3	$1/6 \times 100\% = 16,67$	17

Pada kuesioner pemuasan perusahaan terhadap pelanggan terdapat 4 atribut yang akan diteliti (*Pangsa Pasar, Akuisisi Customer, Retensi Customer* dan *profitabilitas customer*). Masing-masing bobot atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan sebagai berlaku:

Tabel 3. 3 Nilai Bobot Kepentingan Untuk 4 Atribut Pemuasan Perusahaan Terhadap Pelanggan

Urutan Kepentingan	Nilai	Bobot
1	$4/10 \times 100\% = 40$	40
2	$3/10 \times 100\% = 30$	30
3	$2/10 \times 100\% = 20$	20
4	$1/10 \times 100\% = 10$	10

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran kinerja perusahaan dari perspektif Proses Bisnis Internal penyebaran kuesioner di lakukan kepada *Branch Manager* dengan atribut/indikator proses operasi, proses inovasi dan proses layanan purna jual dengan mengaplikasikan rumus *Multiattribute Attitude Model*.

- a. Menentukan nilai dan mengurutkan tingkat prioritas atribut penelitian berdasarkan hasil penilaian dari responden melalui penyebaran kuesioner.

Tabel 3. 4 Urutan Nilai *Belief* Dan *Ideal* Proses Bisnis Internal

1	Sangat Baik/Sangat Puas dan Sangat Berharap	5
2	Baik/Puas dan Berharap	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Baik/Tidak Puas dan Tidak Berharap	2
5	Sangat Tidak Baik/Sangat Tidak Puas dan Sangat Tidak Berharap	1

- b. Menentukan bobot dari setiap atribut (W_i) berdasarkan dari prioritas

$$W_i = \frac{\text{Nilai Masing Masing Atribut}}{\text{Jumlah Nilai Atribut}} \times 100\%$$

kepentingan yang telah ditentukan responden.

- c. Menentukan nilai *belief* dan nilai *Ideal*. Nilai *belief* adalah nilai yang di dapat dari hasil penilaian yang dilihat dari kondisi yang sesungguhnya. Nilai *ideal* adalah nilai yang di dapat dari hasil penilaian yang dilihat dari kondisi yang diharapkan pada kondisi tersebut. Selain menentukan nilai *belief* dan *ideal* pada tahap ini juga ditentukan rata-rata *belief* dan rata-rata *ideal* dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

Nilai Ideal = Skor X Absolut Responden

Nilai Belief = Skor X Absolut Responden

$$\text{Rata - Rata Ideal} = \frac{\text{Total Nilai Ideal}}{\text{Jumlah Pernyataan Pada Atribut}}$$

$$\text{Rata - Rata Belief} = \frac{\text{Total Nilai Belief}}{\text{Jumlah Pernyataan Pada Atribut}}$$

Rata-rata nilai *ideal* dan *belief*:

- d. Setelah mendapatkan nilai rata-rata *belief* dan nilai rata-rata *ideal*, kemudian dapat dilihat selisih antara rata-rata *belief* dan nilai rata-rata *ideal* yang di sajikan dalam bentuk tabel.

$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi |li - Xi|$$

Setelah selisih antara rata rata nilai *ideal* dan rata rata nilai *belief* diketahui, maka dapat dilanjutkann dengan mencari sikap responden secara keseluruhan terhadap objek penelitian dengan rumus:

Keterangan:

Ab : Keseluruhan sikap manager terhadap sebuah objek

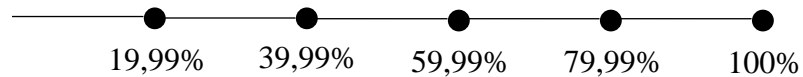
Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Li : Rata-rata nilai *ideal* manager pada atribut i

Xi : Rata-rata nilai *belief* manager pada atribut i

n : Jumlah atribut penelitian

jika nilai sikap responden terhadap semua atribut penelitian diketahui maka langkah terakhir adalah menginterpretasikan nilai tersebut ke dalam skala



likert.

Keterangan:

Gambar 3. 3 Templete *Skala Likert* Proses Bisnis Internal

80% - 100% : Sangat Baik/Sangat Puas

60% - 79,99% : Baik/Puas

40% - 59,99% : Ragu-Ragu

20% - 39,99% : Tidak Baik/Tidak Puas

0% - 19,99% : Sangat Tidak Baik/Sangat Tidak Puas

Dengan gambaran skala dan skor sikap skala yang ditentukan, maka dapat di artikan bahwa jika nilai persentase semakin mengarah ke sisi kiri, maka dapat diartikan bahwa Proses Bisnis Internal PT. Ganda Nusantara Persada adalah tidak puas atau tidak baik. Akan tetapi jika nilai persentase semakin mengarah ke kanan, maka hal tersebut menunjukkan bahwa Proses Bisnis Internal adalah puas atau baik

Pada kepuasan pelanggan terdapat 3 atribut yang akan diteliti (proses operasi, proses inovasi dan proses layanan purna jual). Setiap bobot atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan sebagai berikut:

Tabel 3. 5 Nilai Bobot Kepentingan Untuk 3 Atribut Proses Bisnis Internal

Urutan Kepentingan	Nilai	Bobot
1	$3/6 \times 100\% = 50$	50
2	$2/6 \times 100\% = 33,33$	33
3	$1/6 \times 100\% = 16,67$	17

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, penyebaran kuesioner di lakukan kepada dua aspek yaitu aspek kepuasan karyawan dengan atribut/indikator Komunikasi, Penghargaan dan Dukungan) dan, aspek pemuasan perusahaan terhadap karyawan dengan atribut/indikator Kapabilitas Karyawan, Kapabilitas Sistem Informasi dan Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan dengan menggunakan *Multiattribute Attitude Model*.

- a. Menentukan nilai dan mengurutkan tingkat prioritas atribut penelitian berdasarkan hasil penilaian dari responden melalui penyebaran kuesioner.

Tabel 3. 6 Urutan Nilai *Belief* Dan *Ideal* Pertumbuhan dan Pembelajaran

1	Sangat Baik/Sangat Puas dan Sangat Berharap	5
2	Baik/Puas dan Berharap	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Baik/Tidak Puas dan Tidak Berharap	2
5	Sangat Tidak Baik/Sangat Tidak Puas dan Sangat Tidak Berharap	1

- b. Menentukan bobot dari masing-masing atribut (W_i) berdasarkan dari prioritas

$$W_i = \frac{\text{Nilai Masing Masing Atribut}}{\text{Jumlah Nilai Atribut}} \times 100\%$$

kepentingan yang telah ditentukan responden.

- c. Menentukan nilai *belief* dan nilai *Ideal*. Nilai *belief* adalah nilai yang di dapat dari hasil penilaian yang dilihat dari kondisi yang sesungguhnya. Nilai *ideal* adalah nilai yang di dapat dari hasil penilaian yang dilihat dari kondisi yang diharapkan pada kondisi tersebut. Selain menentukan nilai *belief* dan *ideal* pada tahap ini juga ditentukan rata-rata *belief* dan rata-rata *ideal* dengan

$$\text{Nilai Ideal} = \text{Skor X Absolut Responden}$$

$$\text{Nilai Belief} = \text{Skor X Absolut Responden}$$

menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rata - Rata Ideal} = \frac{\text{Total Nilai Ideal}}{\text{Jumlah Pernyataan Pada Atribut}}$$

$$\text{Rata - Rata Belief} = \frac{\text{Total Nilai Belief}}{\text{Jumlah Pernyataan Pada Atribut}}$$

Rata-rata nilai *ideal* dan *belief*:

- d. Setelah mendapatkan nilai rata-rata *belief* dan nilai rata-rata *ideal*, kemudian dapat dilihat selisih antara rata-rata *belief* dan nilai rata-rata *ideal* yang di sajikan dalam bentuk tabel.

$$Ab = \sum_{i=1}^n Wi |li - Xi|$$

Setelah selisih antara rata rata nilai *ideal* dan rata rata nilai *belief* diketahui, maka dapat dilanjutkann dengan mencari sikap responden secara keseluruhan terhadap objek penelitian dengan rumus:

Keterangan:

Ab : Keseluruhan sikap manager terhadap sebuah objek

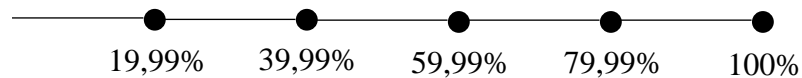
Wi : Bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Li : Rata-rata nilai *ideal* manager pada atribut i

Xi : Rata-rata nilai *belief* manager pada atribut i

n : Jumlah atribut penelitian

jika nilai sikap responden terhadap semua atribut penelitian diketahui maka langkah terakhir adalah menginterpretasikan nilai tersebut ke dalam skala likert.



Gambar 3. 4 Templete *Skala Likert* Perspektif Pelanggan

Keterangan:

80% - 100% : Sangat Baik/Sangat Puas

60% - 79,99% : Baik/Puas

40% - 59,99% : Ragu-Ragu

20% - 39,99% : Tidak Baik/Tidak Puas

0% - 19,99% : Sangat Tidak Baik/Sangat Tidak Puas

Dengan gambaran skor skala sikap yang ditentukan dengan *skala likert*, maka dapat di artikan bahwa jika skala semakin ke sisi kiri, maka dapat diartikan bahwa kepuasan karyawan dan pemuasan perusahaan terhadap karyawan terhadap PT. Ganda Nusantara Persada adalah kurang puas atau kurang baik. Akan tetapi sebaliknya jika skala sikap semakin ke kanan, maka hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan karyawan dan pemuasan perusahaan terhadap karyawan terhadap PT. Ganda Nusantara Persada adalah puas atau baik.

Pada kuesioner kepuasan karyawan dan pemuasan perusahaan terhadap karyawan terdapat 3 atribut yang akan diteliti. Setiap bobot atribut ditentukan dengan cara menjumlah urutan tingkat kepentingan sebagai berlaku:

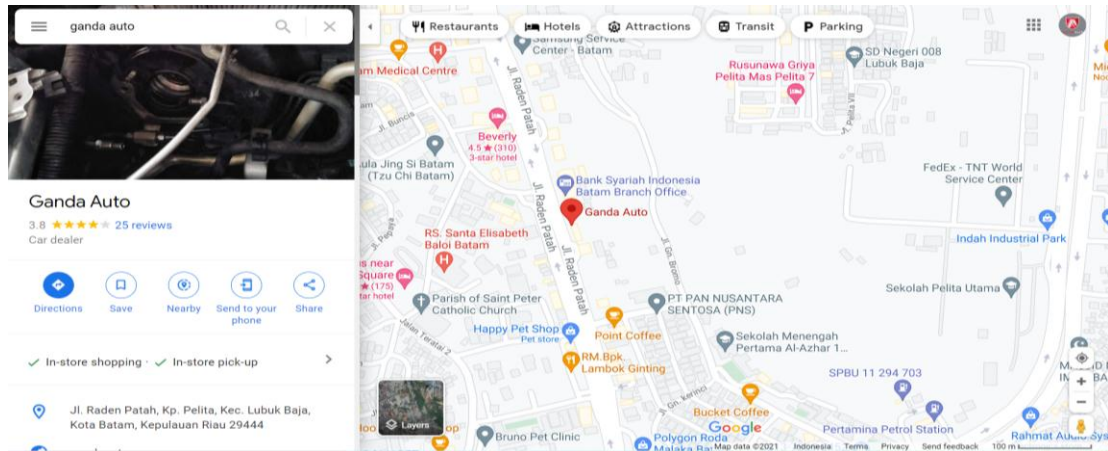
Tabel 3. 7 Nilai Bobot Kepentingan Untuk 3 Atribut Pertubuhan dan Pembelajaran

Urutan Kepentingan	Nilai	Bobot
1	$3/6 \times 100\% = 50$	50
2	$2/6 \times 100\% = 33,33$	33
3	$1/6 \times 100\% = 16,67$	17

3.6 Lokasi dan Jadwal Penelitian

3.6.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di PT. Ganda Nusantara Persada yang terletak di Jl. Raden Patah No. 81 Kecamatan Lubuk Baja Kelurahan Kampung Pelita Kota Batam Provinsi Kepulauan Riau-Indonesia.



Gambar 3. 5 Lokasi PT. Ganda Nusantara Persada

3.6.2 Jadwal Penelitian

Jadwal pada kegiatan penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3. 8 Jadwal Penelitian

Kegiatan Penelitian	Maret 2021				April 2021				Mei 2021				Juni 2021				Juli 2021			
	Minggu Ke-				Minggu Ke-				Minggu Ke-				Minggu Ke-				Minggu Ke-			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pengajuan Judul	■																			
Pengumpulan Data					■															
Pengelolaan Data									■											
Penulisan Laporan													■							
Penyelesaian Laporan																	■			
Penerbitan Jurnal																				■