

Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode *Human Resource Scorecard* (HRSC) Dan *Total Quality Management* (TQM) Pada PT. XYZ

Dinna Nur Fadilah¹, Febrina Agusti², Fery Wisnu Saputro³

^{1,2,3} Program Studi Teknik Industri, Universitas Duta Bangsa Surakarta

Jl. Ki Mangun Sarkoro No. 20, Nusukan, Kec. Banjarsari, Kota Surakarta, Jawa Tengah

Email : dinnanurfdlh13@gmail.com

Abstract. *The development of the industrial world which is increasingly rapid at this time requires a company to pay attention to the smooth production process and employee performance. PT. XYZ is a manufacturing company engaged in the garment sector. Performance measurement that is still applied to PT. XYZ is still using a target and attendance system, therefore the performance measurement is still not able to describe the employee's contribution to the company. The purpose of this study is to measure the performance of production employees, especially the sewing department line 2 and 3 using the Human Resource Scorecard (HRSC) and Total Quality Management (TQM) methods. Collecting data through interviews and distributing questionnaires to employees. Test results for the validity and reliability of the questionnaire data in this study obtained an Rtable of 0.254. The alpha value for the HRSC method is 0.602 and the alpha value for the TQM method is 0.807. The results of data processing on 4 HRSC perspectives, namely the financial perspective of 203 (satisfactory), the customer perspective of 695 (satisfactory), the internal business process perspective (satisfactory), and the growth and learning perspective of 364 (satisfactory) and the results of the TQM method are 1723 (satisfying)*

Keywords: *Employees, Human Resource Scorecard, Total Quality Management.*

Abstrak. Perkembangan dunia industri yang semakin pesat saat ini menuntut sebuah perusahaan untuk tetap memperhatikan kelancaran proses produksi dan kinerja karyawan. PT. XYZ merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di sektor garmen. Pengukuran kinerja yang masih diterapkan pada PT. XYZ yaitu masih menggunakan sistem target dan absensi, maka dari itu pengukuran kinerja tersebut masih belum mampu menggambarkan kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengukur kinerja karyawan produksi khususnya departemen sewing area line 2 dan 3 dengan metode *Human Resource Scorecard* (HRSC) dan *Total Quality Management* (TQM). Pengumpulan data melalui wawancara dan penyebaran kuesioner kepada karyawan. Hasil Uji validitas dan reliabilitas data kuesioner dalam penelitian ini diperoleh Rtabel sebesar 0,254. Nilai alpha pada metode HRSC yaitu sebesar 0,602 dan nilai alpha metode TQM sebesar 0,807. Hasil pengolahan data pada 4 prespektif HRSC yaitu prespektif *financial* sebesar 203 (memuaskan), prespektif *customer* sebesar 695 (memuaskan), prespektif proses bisnis internal (memuaskan), dan prespektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 364 (memuaskan) dan hasil metode TQM yaitu sebesar 1723 (memuaskan)

Kata kunci : Karyawan, *Human Resource Scorecard*, *Total Quality Management*.

LATAR BELAKANG

Perkembangan dunia industri yang semakin meningkat hingga saat ini mengharuskan sebuah perusahaan memperhatikan kelancaran proses produksi dan kinerja karyawan. Karyawan memiliki peranan penting bagi sebuah perusahaan, mereka adalah penggerak utama perusahaan untuk mencapai tujuan. Kinerja yang baik dan konsisten dari karyawan tentunya akan berdampak positif terhadap hasil yang diperoleh perusahaan. Pengukuran Kinerja dapat diukur dengan pengukuran kinerja, Pengukuran kinerja berperan sebagai alat untuk mengevaluasi pencapaian tujuan strategis dan mengidentifikasi keberhasilan atau kegagalan (Halawa, et al., 2023).

Received: 12 Mei 2023, Revised: 20 Juni 2023, Accepted: 31 Juli 2023

Dinna Nur Fadilah, dinnanurfdlh13@gmail.com

PT. XYZ merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak disektor gamen, yang memproduksi pakaian. PT. XYZ berlokasi di Banjarnegara provinsi Jawa Tengah, hasil produksi dari perusahaan berupa pakaian jadi seperti kaos, celana dan jaket/*hoodie* yang dipasarkan di beberapa wilayah serta di ekspor ke luar negeri. PT. XYZ terdiri dari beberapa departemen produksi, seperti departemen gudang, *cutting*, *sewing*, *finishing*, *quality control* (QC), dan *packing*. Berdasarkan observasi yang dilakukan, PT. XYZ terdapat masalah yaitu turunnya produktivitas kinerja karyawan serta kurangnya kedisiplinan karyawan seperti karyawan yang tidak hadir tanpa keterangan dan terlambat saat masuk kerja. Selain itu, permasalahan yang terjadi adalah sering tidak terpenuhinya target produksi khususnya pada karyawan departemen *sewing* area line 2 dan 3 sehingga berdampak pada hasil produksi. Di samping itu, sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu mengidentifikasi sumber daya manusia (SDM) di area produksi PT. XYZ.

Pengukuran kinerja yang diterapkan pada PT. XYZ masih bersifat obyektif, perusahaan masih mengukur kinerja atau capaian karyawan terhadap target yang telah ditetapkan oleh perusahaan serta dilihat dari absensi karyawannya. Hal tersebut belum mampu menggambarkan kontribusi karyawan terhadap perusahaannya. Berdasarkan permasalahan tentang pengukuran kinerja, metode yang dapat digunakan pada penelitian ini yaitu metode *Human Resource Scorecard* (HRSC) dan metode *Total Quality Management* (TQM). Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis mengambil judul **“Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode *Human Resource Scorecard* (HRSC) dan *Total Quality Management* (TQM)”**

KAJIAN TEORITIS

Definisi Kinerja

Kinerja mencerminkan pencapaian dari program atau kegiatan dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara strategis (Maharani & Budiasih, 2018:643). Kinerja merupakan hasil pencapaian dalam pelaksanaan tugas tertentu dalam mencapai sebuah tujuan (Halawa,dkk,2023).

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu kegiatan yang kontinu untuk memantau kemajuan pencapaian program, terutama dalam mencapai tujuan jangka panjang (Sahaya dan Wahyuni, 2017). Hasil dari pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai umpan balik untuk memberikan informasi tentang keberhasilan implementasi rencana, serta membantu organisasi dalam

mengkoordinasikan perencanaan dan manajemen pada waktu yang tepat (Abdurrahman et al., 2022).

Sumber Daya Manusia (SDM)

SDM atau Sumber Daya Manusia merujuk pada individu yang aktif dalam melakukan pekerjaan atau memiliki peran tertentu. Individu ini memiliki peran penting dalam menggerakkan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya, seperti pemahaman karyawan terhadap perilaku konsumen sebagai bagian dari pengukuran kinerja (Purboyo et al., 2021; Sundulusi et al., 2022).

Human Resource Scorecard (HRSC)

Menurut Queen dalam Rosyid dan Hana (2017), *Human Resources Scorecard* adalah sistem pengukuran yang menghubungkan sumber daya manusia dengan strategi dan kinerja organisasi, dengan tujuan meningkatkan kesadaran akan konsekuensi dalam keputusan investasi sumber daya manusia. Hal ini memungkinkan pengambilan keputusan yang tepat mengenai arah dan alokasi sumber daya manusia yang menguntungkan. *Human Resource Scorecard* dapat direpresentasikan dalam bentuk diagram yang terdiri dari empat perspektif utama, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Total Quality Management (TQM)

Menurut Audina (2018), TQM adalah suatu metode untuk memaksimalkan daya saing bisnis dengan melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap produk, orang, layanan, dan lingkungan bisnis. Menurut Wibowo et al. (2020), *Total Quality Management (TQM)* adalah suatu sistem perencanaan strategi bisnis yang bertujuan untuk memastikan kepuasan pelanggan melalui keterlibatan seluruh organisasi dalam strategi bisnis yang berfokus pada kualitas.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada PT. XYZ yang ada di daerah Banjarnegara, Jawa Tengah. PT tersebut bergerak dibidang industri garmen yang memproduksi pakaian. Jenis penelitian ini deskriptif kuantitatif yang dimaksudkan untuk menggambarkan secara sistematis dan factual. Jenis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer. Data primer diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada karyawan produksi khususnya departemen sewing area line 2 dan 3 sebanyak 60 sampel/responden. Kuesioner tersebut berisi pertanyaan tertulis untuk dijawab setiap responden. Alat yang digunakan dalam proses pengolahan data yaitu *software* SPSS versi 23.

Sampel Pengambilan Data Responden

Sampel yang dipilih pada penelitian ini yaitu karyawan yang memiliki keterkaitan langsung dengan masalah yang diteliti. Kuesioner disebarkan ke responden yaitu pada karyawan produksi departemen sewing area line 2 dan 3 dengan jumlah 70 orang. Untuk mengetahui jumlah sampel data yang harus diambil maka digunakan rumus sebagai berikut :

$$n = N / (1 + (N \times e^2)) \dots \dots \dots (1)$$

Hasil perhitungannya yaitu :

$$n = 70 / (1 + (70 \times 0,05^2))$$

$$n = 70 / (1 + (70 \times 0,0025))$$

$$n = 70 / (1 + 0,175)$$

$$n = 70 / 1,175 \qquad n = 59,574 \text{ (dibulatkan)} \qquad n = 60$$

jadi sampel yang didapatkan dari perhitungan tadi adalah sebesar 60

Uji Validitas

Dalam uji validitas data kuesioner diketahui bahwa pertanyaan pada metode *Human Resource Scorecard (HRSC)* sebanyak 12 pertanyaan dimana terdapat 2 variabel yang tidak valid. Pada pertanyaan kuesioner *Total Quality Management (TQM)* terdapat 11 atribut pertanyaan dimana 1 atribut pertanyaan tidak valid. Kemudian data yang tidak valid tadi dibuang atau tidak di proses dalam pengolahan data selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas pada kuesioner *Human Resource Scorecard (HRSC)* didapat hasil nilai *cronbach alpha* sebesar 0,602 maka data kuesioner tersebut reliabel. Sedangkan uji reliabilitas pada kuesioner *Total Quality Management (TQM)* nilai *cronbach alpha* sebesar 0,807 maka data tersebut reliabel.

Analisis Metode *Human Resource Scorecard* dan *Total Quality Management (TQM)*

Dalam metode *Human Resource Scorecard* terdapat empat perspektif yaitu perspektif *financial*, perspektif *customer*, perspektif Proses Bisnis Internal perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. Metode *Total Quality Management (TQM)* yaitu mengenai keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Perhitungan Nilai Jenjang Interval (NJI)

Menurut sudjana (2005), Nilai Jenjang Interval merupakan perhitungan untuk menentukan interval dari variabel yang setuju atau tidak setuju, mulai dari sangat setuju, setuju, tidak setuju, hingga sangat tidak setuju. Rumus dari Nilai Jenjang Interval yaitu :

$$\text{Nilai Jenjang Interval} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}} \dots\dots(2)$$

Ket :

Keterangan :

A= jumlah pertanyaan

B= jawaban tertinggi pada pilihan jawaban

C= jumlah responden yang mengisi kuesioner Guna

Guna menghitung nilai terendah yaitu menggunakan rumus sebagai berikut:

Nilai terendah = K x L x M

Keterangan :

K= jumlah pertanyaan

L= jawaban terendah pada pilihan jawaban

M= jumlah responden yang mengisi kuesioner

HASIL DAN PEMBAHASAN

Total pembobotan dari hasil rekapitulasi jawaban *Human Resource Scorecard* (HRSC) menghasilkan NJI sebesar 1802 dan rata-rata sebesar 30,03 masuk dalam kategori memuaskan dan baik.

Prespektif *Financial*

Berdasarkan hasil perhitungan pada *prespektif financial* didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 1 Prespektif *Financial*

No	Indikator	Pilihan				Bobot	Rata Rata
		1	2	3	4		
1.	Hasil kinerja saya memberikan kontribusi terhadap perusahaan (F ₂)			37	23	203	3,38

Berdasarkan tabel diatas hasil perhitungan pada *prespektif financial* yaitu bobot sebesar 203 dan rata-rata sebesar 3,38. Bobot dan rata-rata tersebut masuk dalam kategori memuaskan dan baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan produksi depateremen sewing area line 2 dan 3 PT. XYZ pada *prespektif financial* masuk dalam kategori memuaskan dan baik

Prespektif *Customer*

Hasil pengolahan data pada *prespektif customer* yaitu sebagai berikut :

Tabel 2 Prespektif *Customer*

No	Indikator	Pilihan				Bobot	Rata Rata
		1	2	3	4		
1.	Saya merasa PT. XYZ memberikan kenyamanan kerja yang tinggi (C ₂)	1	27	26	6	157	2,61
2.	Saya selalu mampu bekerjasama dengan rekan-rekan kerja saling mendukung satu sama lain (C ₃)		3	48	9	186	3,1
3.	Saya merasa bangga terhadap pekerjaan yang saya miliki (C ₄)	1	2	50	7	183	3,05
4.	Lingkungan pekerjaan memiliki pengaruh pekerjaan yang positif bagi saya (C ₅)		14	43	3	169	2,81
Jumlah						695	11,58

Dari tabel diatas, diperoleh bahwa hasil perhitungan pada prespektif *Customer* yaitu total bobot bobot dan rata-rata yaitu sebesar 696 dan 11,58. Dimana bobot dan rata-rata tersebut masuk dalam kategori memuaskan dan baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan produksi departemen sewing area line 2 dan 3 pada prespektif *customer* PT. XYZ masuk dalam kategori memuaskan dan baik.

Prespektif Proses Bisnis Internal

Hasil pengolahan data pada prespektif Proses Bisnis Internal yaitu sebagai berikut :

Tabel 3 Prespektif Proses Bisnis Internal

No	Indikator	Pilihan				Bobot	Rata Rata
		1	2	3	4		
1.	Saya selalu merasakan fasilitas kerja yang tersedia, memudahkan saya dalam menyelesaikan pekerjaan (BI ₁)	3	13	44		161	2,68
2.	Saya selalu bekerja sesuai dengan prosedur yang berlaku (BI ₂)	2	1	43	14	189	3,15
3.	Semua tugas pokok yang diberikan PT. XYZ selalu saya laksanakan dengan baik (BI ₃)	2	1	42	15	190	3,16
Jumlah						540	9

Data yang diperoleh dari hasil perhitungan pada prespektif proses bisnis internal didapat total bobot dan rata-ratanya yaitu sebesar 540 dan 9. Nilai tersebut masuk dalam kategori memuaskan dan baik. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan produksi departemen sewing area line 2 dan 3 pada prespektif proses bisnis internal dalam kategori memuaskan dan baik.

Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada hasil perhitungan pengukuran kinerja pada prespektif pertumbuhan dan pembelajaran didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4 Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

No	Indikator	Pilihan				Bobot	Rata Rata
		1	2	3	4		
1.	Saya selalu meningkatkan skill kinerja saya (PP ₁)		2	35	23	201	3,35
2.	Dalam melaksanakan tanggung jawab yang saya berikan saya didukung fasilitas yang lengkap (PP ₂)	2	14	43	1	163	2,71
Jumlah						364	6,06

Berdasarkan tabel 4 didapatkan hasil dari perhitungan pada prespektif dengan total bobot dan rata-rata sebesar 364 dan 6,06. Nilai tersebut masuk pada kategori memuaskan dan baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan produksi departemen sewing area line 2 dan 3 PT. XYZ berada pada kategori memuaskan dan baik.

Metode *Total Quality Management* (TQM)

Data yang diperoleh berdasarkan jawaban responden pada *Total Quality Management* (TQM) yaitu sebagai berikut :

Tabel 5 Rekapitulasi jawaban TQM

No	Indikator	Pilihan				Bobot	Rata Rata
		1	2	3	4		
1	Perusahaan selalu berusaha memenuhi kepuasan pelanggan	1	18	37	4	164	2,73
2.	Perusahaan menyelesaikan permasalahan pelanggan segera dengan tepat	2	19	33	6	163	2,71
3.	Perusahaan selalu melakukan perbaikan terus menerus pada semua bagian tanpa menunggu permasalahan yang muncul		27	31	2	155	2,58
4.	Perusahaan selalu mempertimbangkan masukan dari konsumen untuk meningkatkan kualitas		10	48	2	172	2,86
5.	Perusahaan memperbaiki teknologi, proses, dan kualitas pelayanan secara terus-menerus.		5	53	2	177	2,95
6.	Pendidikan dan pelatihan pada perusahaan dapat meningkatkan kemampuan tenaga kerja untuk memberikan layanan kualitas tinggi.		3	52	5	182	3,03
7.	Semua karyawan memperoleh pelatihan dan pengembangan keterampilan secara teratur		5	53	2	177	2,95
8.	Pendidikan dan pelatihan adalah kunci perbaikan bagi bisnis perusahaan		2	50	8	186	3,1
9.	Pimpinan mengakui dan menghargai prestasi atas peningkatan kualitas		12	43	5	173	2,88
10.	Perusahaan selalu mengembangkan keterlibatan karyawan pada semua bagian untuk mengelola kualitas		7	52	1	174	2,9
Jumlah						1723	28,71

Berdasarkan tabel diatas, hasil dari perhitungan jawaban responden pada *Total Quality Management* (TQM) didapat total bobot dan rata-rata yaitu sebesar 1723 dan 28,71. Nilai tersebut masuk dalam kategori memuaskan dan baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan produksi departemen sewing area line 2 dan 3 PT. XYZ setelah diukur dengan metode *Total Quality Management* (TQM) masuk pada kategori memuaskan dan baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengukuran kinerja karyawan menggunakan metode *Human Resource Scorecard* (HRSC) dan *Total Quality Management* (TQM) pada PT. XYZ, Pada empat prespektif HRSC didapat bahwa prespektif *financial* dengan nilai total bobot sebesar 203 dan rata-rata sebesar 3,38. Nilai tersebut masuk dalam kategori memuaskan dan sangat baik. Prespektif *Customer* nilai bobot sebesar 695 dan 11,58 masuk dalam kategori memuaskan dan baik. Prespektif Proses Bisnis Internal dengan bobot sebesar 540 dan rata-rata 9 masuk pada kategori memuaskan dan baik. Prespektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan bobot sebesar 364 dan rata-rata 6,06 masuk dalam kategori memuaskan dan baik. Sehingga berdasarkan secara keseluruhan metode HRSC jumlah bobot sebesar 1080 dan jumlah rata-rata sebesar 30,03 masuk dalam kategori memuaskan dan baik, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan produksi PT. XYZ masuk dalam kategori memuaskan dan baik.

Berdasarkan analisis *Total Quality management* (TQM) dapat disimpulkan bahwa peran karyawan pada PT. XYZ dalam proses pengambilan keputusan sudah baik yaitu pada nilai bobot sebesar 1723 dan rata-rata 28,71. Berdasarkan perhitungan bobot yang dilakukan bahwa bobot indikator performa karyawan di PT. XYZ masuk dalam kategori memuaskan dan baik.

Saran

Perusahaan sebaiknya melakukan penilaian kinerja karyawan secara rutin untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan. Pimpinan diharapkan lebih memperhatikan pencapaian kinerja karyawan dengan cara menghargai pencapaian tersebut dan memberikan *reward*/bonus agar karyawan tetap termotivasi untuk melakukan pekerjaannya.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terimakasih kepada PT. XYZ yang telah mengizinkan untuk melakukan penelitian. Selain itu, penulis juga mengucapkan terimakasih kepada ibu Febrina Agusti, S.T., M.T selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Universitas Duta Bangsa Surakarta sekaligus sebagai dosen pembimbing 1. Dan tidak lupa juga penulis ucapkan terimakasih kepada Bapak Fery Wisnu Saputro, S.T., M.Eng selaku dosen pembimbing 2 yang sudah membimbing penulis dalam penelitian ini. Semoga penelitian ini mampu menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya dan bermanfaat bagi pembaca

DAFTAR REFERENSI

- Abdurrachman, A. e. (2022). Implementation Of Balance Scorecard as A Measuring Tool For Company Performance (Case Studi at PT. ARS Maju Sentosa). *International Journal Of Education Research and Social Science (IJERSC)*, 1049-1058.
- Halawa, S. N. (2023). Analisis Peranan Pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan bank Syariah Indonesia Medan. *Jurnal Creative Agung*, 56-65.
- Maharani, I. A. (2018). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Perusahaan (PT. Gde Kadek Brothers Layar Antarnusa-Bounty Cruises). *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 635-666.
- Purboyo, H. d. (2021). *Perilaku konsumen (Tinjauan Konseptual dan Praktis) (Issue Jully)*. Media Sains Indonesia.
- Sahaya, A. d. (2017). Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Metode Human Resource Scorecard dan AHP (Studi Kasus : PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo). *Universitas Muhammadiyah Sidoarjo: Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis Vol. 4 No.2*.
- Subur, R. (2018). Persepsi Manajer terhadap Pengukuran Kinerja Berbasis Human Resource Scorecard. *Jurnal Management*.
- Widiansyah, A. (2018). Peranan Sumber Daya Pendidikan Sebagai Faktor Penentu Dalam Manajemen Sistem Pendidikan. *Cakrawala : Jurnal Humaniora Bina Sarana Informatika* 18, no 2, 229-34.
- Zainal, d. (2015). Tujuan Dan Manfaat Serta Kegunaan Pengukuran Kinerja dalam Human Resource Scorecard (HRSC). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Vol. 2 No. 2*.