

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1. Hasil Penelitian

Pengukuran kinerja karyawan yang dilakukan di CV. Herbacare 99 menggunakan metode *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process*, dari metode human resources scorecard terdapat empat perspektif yaitu perspektif *financial*, *customer*, *internal business process* dan pertumbuhan dan pembelajaran. Empat perspektif tersebut disesuaikan dengan visi, misi atau tujuan CV. Herbacare 99. KPI ditentukan berdasarkan hasil wawancara bersama pihak perusahaan dan didasarkan pada tujuan yang ingin dicapai oleh CV. Herbacare 99. Berdasarkan hasil wawancara dan diskusi maka diperoleh KPI sebagai berikut, peningkatan produktivitas karyawan, kesejahteraan karyawan, kepuasan karyawan, loyalitas karyawan, komunikasi karyawan, *quality relationship*, standar rekrutmen, kepemimpinan atasan, keselamatan dan kesehatan kerja, *skill* karyawan dan *knowledge* karyawan.

Key performance indicator kemudian dibobotkan menggunakan *Analytical Hierarchy Process*, proses pembobotan diberikan pada hasil kuesioner yang diisi oleh karyawan dan pimpinan perusahaan. Pertanyaan pada kuesioner berisi indikator KPI yang telah ditentukan sebelumnya. Kuesioner yang berisi indikator KPI diberikan kepada karyawan, dan kuesioner perbandingan berpasangan kepada pimpinan perusahaan. Dari kedua kuesioner dilakukan pembobotan guna mendapatkan skor terbobot pada setiap indikator, skor terbobot adalah nilai dari indikator. Nilai skor terbobot terendah menjadi prioritas yang perlu diperhatikan untuk diberikan usulan perbaikan.

4.2. Tahapan Perancangan Pengukuran Dengan Metode HRSC

Tahapan perancangan pengukuran kinerja karyawan dengan metode *Human Resources Scorecard* terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif *financial*, *customer*, proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut kemudian ditentukan KPInya,

Indikator KPI tersebut selanjutnya dikelompokan berdasarkan perspektif HRSC.

Berdasarkan hasil diskusi yang dilakukan bersama pimpinan perusahaan diperoleh 11 sasaran strategi indikator penilaian kinerja. Indikator-indikator tersebut diukur untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan CV. Herbacare 99. Apakah apakah sudah baik atau kurang baik sehingga perlu diperbaiki.

4.2.1. Analisis Strategi Bisnis dengan Metode *Human Resources Scorecard*

Analisis kinerja karyawan menggunakan Metode HRSC diperlukan perancangan strategi untuk merealisasikan tujuan perusahaan. Dalam tahap ini sasaran strategis dan indikator penilaian harus jelas dan bisa diukur, sehingga dapat diketahui apakah sasaran strategis tersebut sudah tercapai atau belum.

1. Perspektif *finansial*

Human Resource Scorecard di dalam Perspektif *financial* menggambarkan upaya yang diperlukan agar dapat berhasil secara keuangan, dan bagaimana kinerja keuangan diukur. Proses produktifitas kinerja dapat diketahui berasarkan profit yang diperoleh perusahaan. Semakin tinggi produktifitas sumberdaya manusianya maka semakin tinggi profit yang diperoleh perusahaan. Sasaran strategis CV. Herbacare 99 dari perspektif finansial yaitu meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Proses produksi yang dilakukan sesuai dengan target dan disesuaikan dengan permintaan konsumen CV. Herbacare 99. Kemudian dalam peningkatan kesejahteraan karyawan, CV. Herbacare 99 memberikan *reward* berupa bonus kepada karyawannya.

2. Perspektif *Customer*

Perspektif *customer* adalah tolak ukur karyawan sebagai aset atau *output* dari implementasi sumber daya manusia. Pada perspektif *customer* didapatkan sasaran strategis yaitu peningkatan kepuasan karyawan dan peningkatan loyalitas karyawan. Melalui loyalitas karyawan dapat dilihat tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan, selain itu melalui tingkat loyalitas karyawan dapat

diketahui peningkatan kinerja karyawan dari waktu ke waktu. Hal ini dilihat dari hasil wawancara dengan pimpinan CV Herbacare 99 bahwa tidak didapati karyawan yang keluar (*resign*).

3. Perspektif Peningkatan *Internal Business Process*

Perspektif *Internal Business Process* atau proses bisnis internal berfokus pada seluruh proses pelaksanaan yang ada didalam suatu bisnis atau perusahaan. dalam hal ini sasaran strategis pada CV. Herbacare 99 yaitu peningkatan komunikasi karyawan, peningkatan *quality relationship*, peningkatan standar rekrutmen, kepemimpinan atasan, peningkatan kesehatan dan peningkatan keselamatan, kesehatan kerja.

Komunikasi antar karyawan merupakan hal penting yang diterapkan oleh CV. Herbacare 99. Supaya didalam bekerja karyawan mampu menjalin hubungan baik antar karyawan ataupun dengan atasan. Dengan menjalin komunikasi dapat menciptakan sikap saling percaya, kerjasama dan mendukung tercapainya tujuan perusahaan, pimpinan CV. Herbacare 99 berupaya meningkatkan komunikasi dengan karyawan berupa komunikasi via daring dan interaksi secara langsung. Peningkatan *quality relationship* memiliki tujuan terciptanya komunikasi yang baik antar elemen dalam perusahaan. CV. Herbacare 99 rutin mengadakan rapat bulanan sebagai bentuk peningkatan *quality relationship* untuk mengontrol target dan tujuan dari perusahaan apakah sudah sesuai.

Peningkatan standar rekrutmen bertujuan untuk meningkatkan penjaminan mutu karyawan peningkatan ini penting dan dibutuhkan guna mencapai visi dan misi dari CV. Herbacare 99, dalam hal ini pimpinan perusahaan selalu mengadakan training untuk karyawan baru agar dapat dilihat kemampuan nya apakah sudah memenuhi standar rekrutmen. Selain itu kepemimpinan atasan memiliki peran penting dalam menentukan tercapainya tujuan perusahaan, jiwa kepemimpinan atau *leadership* yang tinggi dapat merangkul bawahan untuk menjalankan perusahaan, pimpinan CV. Herbacare 99

menerapkan model kepemimpinan yang bersifat kekeluargaan hal ini membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

CV. Herbacare 99 sebagai perusahaan yang bergerak dibidang produksi obat herbal terus mengupayakan meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja karyawannya. Hal tersebut menjadi sasaran strategis perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dilihat dari proses pengkapsulan obat herbal yang berbentuk serbuk, partikel dari serbuk tersebut dapat sewaktu-waktu terhirup sehingga menyebabkan gejala pada pernafasan seperti sesak nafas dan batuk. CV. Herbacare 99 berupaya meningkatkan keselamatan dan kesehatan karyawan dengan memberikan vitamin dan juga alat perlindungan diri berupa masker dan sarung tangan selama bekerja.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif mengenai kualitas dan proses pada sumber daya manusia yang perlu diperlihatkan, ditingkatkan dan dikembangkan sebagai langkah meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Sasaran strategis yang pertama adalah peningkatan *skill* karyawan, CV. Herbacare 99 berupaya meningkatkan *skill* karyawan dengan membrikan arahan, mengasah keterampilan dan memantau jalanya proses produksi pada pengkapsulan produk.

4.2.2. Perancangan *Key Performance Indicator*

Key performance indicator (KPI) merupakan indikator yang digunakan sebagai monitor tingkat pencapain target kinerja perusahaan. Penetapan KPI dasarnya adalah visi dan misi perusahaan, strategi dan tujuan-tujuan strategis perusahaan. Upaya mendapatkan KPI dilakukan dengan diskusi bersama pimpinan perusahaan melalui wawancara, atau observasi. Berdasarkan hasil diskusi bersama pimpinan CV. Herbacare 99, ditetapkan 11 indikator sebagai KPI berdasarkan sasaran strategis dari empat perspektif HRSC yang telah disesuaikan yaitu:

Tabel 4. 1 Key Performance Indicator

Perspektif	Kode	Key Performance Indicator
<i>Financial</i>	F1	Peningkatan Produktivitas Karyawan
	F2	Peningkatan Kesejahteraan Karyawan
<i>Customer</i>	CS1	Peningkatan Kepuasan Karyawan
	CS2	Peningkatan loyalitas karyawan
<i>Internal Business Process</i>	IBP1	Peningkatan komunikasi Karyawan
	IPB2	Peningkatan <i>Quality Relationship</i>
	IBP3	Peningkatan Standar Rekrutmen
	IBP4	Kepemimpinan Atasan
	IBP5	Peningkatan Keselamatan Dan Kesehatan Kerja
Pertumbuhan dan pembelajaran	PP1	Peningkatan <i>Skill</i> Karyawan
	PP2	Peningkatan <i>Kenowledge</i> Karyawan

4.3. Hasil Uji Validasi

Hasil uji validasi dari kuesioner bertujuan untuk mengetahui apakah kuesioner sudah sesuai dengan tujuan dari penelitian. Uji validitas kuesioner di tujukan kepada pimpinan perusahaan dan karyawan bagian produksi di CV. Herbacare99 dan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4. 2 Hasil Uji Validitas kuesioner

No. Kuesioner	r tabel	r Tabel	Status
1	0.646	0.482	Valid
2	0.256	0.482	Tidak Valid
3	0.731	0.482	Valid
4	0.731	0.482	Valid
5	0.756	0.482	Valid
6	0.652	0.482	Valid
7	0.820	0.482	Valid
8	0.552	0.482	Valid
9	0.604	0.482	Valid
10	0.540	0.482	Valid
11	0.540	0.482	Valid

Dari uji validitas yang dilakukan, 11 indikator pada setiap pespektif yang digunakan dalam kuesioner. Data dapat dinyatakan valid jika $r_{tabel} \leq r_{hitung}$. Adapun r tabel diperoleh dari distribusi nilai signifikansi 5% dengan total 17

orang responden sebesar 0,482. Terdapat 1 kuesioer yang tidak valid, pada indikator ini item pertanyaan tetap dipertahankan yaitu peningkatan kesejahteraan karyawan karena penting untuk diperhatikan oleh perusahaan.

Tabel 4. 3 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner

Jumlah variansi butir	3.397
Variansi total	14.507
cornbach alpa	0.862
Reliabilitas	sangat tinggi

Uji reliabilitas menunjukkan hasil jumlah tingkat konsistensi yang sangat tinggi, dengan hasil koefisien reliabilitas 0,862 yang didapat dari perhitungan reliabilitas *cornbach's alpa*, dengan kata lain data kuesioner sangat reliabel dan dapat dipercaya. Kriteria sangat tinggi dilihat dari acuan koefisien reliabilitas Guilford yaitu, $0,80 < r_{11} < 1,00$ reliabilitas sangat tinggi. $0,60 < r_{11} < 0,80$ reliabilitas tinggi. $0,40 < r_{11} < 0,60$ reliabilitas sedang.

4.4. Pembobotan Analytical Hierarchy Process

Setelah mendapatkan indikator dari *Key Performance Indicator* sesuai dengan aspek didalam *Human Resource Scorecard*, langkah berikutnya adalah melakukan pembobotan indikator setiap perspektif dengan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* di CV. Herbacare 99 dengan bantuan *software Microsoft Excel*. Hasil pembobotan didapatkan ukuran tingkat kepentingan peningkatan kinerja karyawan di setiap indikator dan kategori pengukuran kinerja karyawan di setiap perspektif.

4.4.1. Pengukuran Kinerja Karyawan Perspektif *Financial*

Dibawah ini merupakan tabel dari hasil perhitungan pembobotan pespektif *financial*, pembobotan dilakukan dari skor yang didapat nilai dari rata-rata kuesioner pada pada setiap indikator. Nilai skor merupakan hasil dari kuesioner yang di isi oleh responden, hasil dari kuesioner yang berupa angka selanjutnya dijumlahkan dan diambil rata-rata. Hasil dari rata-rata skor selanjutnya dibobotkan dengan nilai pengali 0,5 sehingga diperoleh skor terbobot. Hasil dari perhitungan terdapat pada tabel 4.2.

Tabel 4. 4 Skor Terbobot Perspektif Financial

<i>Financial</i>	Skor	bobot prioritas	skor terbobot
F1	4.19	0.5	2.09
F2	4.69	0.5	2.34
JUMLAH			4.44

Pada tabel hasil pengukuran kinerja karyawan perspektif *financial* diketahui skor terbobot pada setiap indikator setelah dilakukan pembobotan yaitu, F1 (peningkatan produktivitas karyawan) dengan skor terbobot 2,09. Lebih rendah dari F2 (peningkatan kesejahteraan karyawan) dengan skor terbobot 2,34 . Hal ini menunjukkan jika indikator peningkatan produktivitas karyawan memiliki prioritas untuk diperbaiki, dengan usulan perbaikan jam kerja dan pantauan pada karyawan yang hanya bekerja paruh waktu dengan harapan perbaikan pada peningkatan produktivitas karyawan akan meningkatkan finansial dari CV. Herbacare 99 sehingga kesejahteraan karyawan akan meningkat.

4.4.2. Pengukuran Kinerja Karyawan Perspektif *Customer*

Pengukuran kinerja karyawan perspektif *customer* memiliki dua indikator pembanding dengan skor terbobot yang berbeda, dan memiliki bobot proritas yang sama. Berikut adalah tabel hasil dari pembobotan perspektif *customer*.

Tabel 4. 5 Skor Terbobot Perspektif Customer

<i>Customer</i>	Skor	bobot prioritas	skor terbobot
CS1	4.38	0.5	2.19
CS2	4.31	0.5	2.16
JUMLAH			4.34

Hasil pengukuran kinerja karyawan perspektif *customer* dapat diketahui bahwa pengukuran perspektif *customer* setelah dilakukan pembobotan, menunjukkan bahwa skor terbobot yaitu CS1 (peningkatan kepuasan karyawan) dengan skor terbobot 2,19, lebih tinggi dari CS2 (peningkatan loyalitas karyawan) yang mendapatkan skor terbobot 2,16.

Jumlah dari skor terbobot pada perspektif *customer* yaitu 4,34 dapat dikategorikan kinerja karyawan baik.

Menunjukkan bahwasannya indikator peningkatan loyalitas karyawan harus diprioritaskan oleh CV. Herbacare 99. Peningkatan loyalitas karyawan perlu diperbaiki atau ditingkatkan dengan cara pendekatan antara karyawan dengan pimpinan, kedekatan personalia mampu meningkatkan rasa saling menghargai dengan begitu karyawan akan bertambah loyal terhadap perusahaan serta penanaman visi dan misi perusahaan dapat menambah jiwa loyal karyawan terhadap perusahaan.

4.4.3. Pengukuran Kinerja Karyawan Perspektif *Internal Business Process*

Pengukuran kinerja karyawan perspektif *Internal Business Process* menghasilkan lima indikator yaitu peningkatan komunikasi karyawan, peningkatan *quality relationship*, peningkatan standar rekrutmen, kepemimpinan atasan, peningkatan kesehatan dan peningkatan keselamatan, kesehatan kerja. Tabel dibawah ini merupakan hasil pembobotan setiap indikator.

Tabel 4. 6 Skor Terbobot Perspektif *Internal Business Process*

<i>perspektif internal business process</i>	Skor	bobot prioritas	skor terbobot
IBP1	3.88	0.07	0.27
IBP2	3.81	0.11	0.41
IBP3	3.69	0.31	1.15
IBP4	3.81	0.21	0.81
IBP5	4.44	0.30	1.32
JUMLAH			3.96

Dari tabel pengukuran kinerja karyawan perspektif *internal business process*, setelah dilakukan pembobotan pada pengukuran kinerja karyawan perspektif *internal business process*, didapatkan hasil indikator IBP1 (peningkatan komunikasi karyawan) dengan skor terbobot terendah yaitu 0,27. IBP2 (*peningkatan quality relationship*) memiliki skor terbobot 0,41. IPB4 (kepemimpinan atasan) dengan skor terbobot 0,81. IPB3 (peningkatan standar rekrutmen) dengan skor terbobot 1,15. Indikator IPB5 (peningkatan keselamatan dan kesehatan kerja) dengan skor terbobot tertinggi yaitu 1,32. Total skor terbobot yaitu 3,96, dikategorikan pengukuran kinerja karyawan sedang.

Dari hasil tersebut indikator peningkatan komunikasi karyawan menjadi prioritas yang harus ditingkatkan, bentuk usulan perbaikan atau peningkatan melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan dan membentuk forum yang menjadi wadah karyawan dalam menyampaikan pendapatnya.

4.4.4. Pengukuran Kinerja Karyawan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran kinerja karyawan perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran terdapat dua indikator yaitu peningkatan *skill* karyawan dan peningkatan *knowledge* karyawan. Kedua indikator dilakukan pembobotan dengan hasil pada tabel berikut.

Tabel 4. 7 Skor Terbobot Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pertumbuhan dan Pembelajaran	Skor	bobot prioritas	skor terbobot
PP1	4.06	0.5	2.03
PP2	4.00	0.5	2.00
JUMLAH			4.03

Pada tabel Pengukuran Kinerja Karyawan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dapat diketahui bahwa pengukuran kinerja karyawan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran setelah dilakukan pembobotan, didapatkan skor terbobot PP2 (peningkatan *knowledge* karyawan) dengan skor terbobot 2,00, lebih rendah dari indikator PP1 (peningkatan *skill* karyawan) yang mendapatkan skor terbobot 2,03. Nilai pengukuran kinerja sebesar 4,03 sehingga dapat dikategorikan kinerja karyawan baik. Hal ini menunjukkan bahwasanya indikator peningkatan *knowledge* karyawan harus diprioritaskan untuk ditingkatkan atau diperbaiki oleh CV. Herbacare 99. Peningkatan *knowledge* atau pengetahuan dapat dilakukan dengan pelatihan khusus, atau workshop mengenai visi, misi tujuan dari CV. Herbacare 99. Peningkatan pengetahuan juga akan berdampak pada peningkatan *skill* karyawan sehingga jika keudanya memiliki prioritas yang sama akan meningkatkan kemajuan CV. Herbacare 99.