

450

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN
HUMAN RESOURCE SCORECARD DI PT KAMAS**



TESIS

EKO WARDOYO
0606004350

T
24542

**DEPARTEMEN TEKNIK INDUSTRI
PROGRAM PASCA SARJANA BIDANG ILMU TEKNIK
UNIVERSITAS INDONESIA
DEPOK
2008**

**PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS INDONESIA**

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : EKO WARDOYO
NPM : 0606004350
Program Studi : Teknik Industri
Judul Tesis : PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN PENDEKATAN HR SCORECARD
DI PT KAMAS

Telah berhasil dipertabangkan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Teknik (MT) pada Departemen Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI


Pembimbing I : Dr. Ir. T. Yuri M. Zagloel, M.Eng.Sc 

Pembimbing II : Ir. M. Dachyar, Msc 

Penguji I : Ir. Sri Bintang Pamungkas, MSISE, Ph.D 

Penguji II : Ir. Boy Nurtjahyo M., MSIE 

Penguji III : Ir. Yadrifil, MSc. 

Penguji IV : Armand Omar Moeis, ST, MSc. 

Depok, Juli 2008

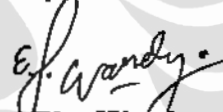
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul :

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN HUMAN RESOURCE SCORECARD DI PT KAMAS

yang dibuat untuk melengkapi sebagian persyaratan menjadi Magister Teknik pada Departemen Teknik Industri Program Pascasarjana Universitas Indonesia, sejauh yang saya ketahui bukan merupakan tiruan atau duplikasi dari tesis yang sudah dipublikasikan dan atau pernah dipakai untuk mendapatkan gelar kesarjanaan di lingkungan Universitas Indonesia maupun di Perguruan Tinggi atau Instansi manapun, kecuali bagian yang sumber informasinya dicantumkan sebagaimana mestinya.

Depok, Juli 2008



Eko Wardoyo

NPM 0606004350

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur ke hadirat Tuhan, YME atas Rahmat dan Hidayah-Nya yang dilimpahkan, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan baik.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Teknik di Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu dengan kerendahan hati, penulis bersedia menerima segala kritik dan saran demi kesempurnaan tesis ini.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa hormat yang setinggi-tingginya dan mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu memberikan sumbangan pikiran dan semangat selama penyusunan tesis ini, antara lain :

1. Bapak Dr. Ir. T. Yuri M. Zagloel, M.Eng.Sc. selaku Ketua Departemen dan Dosen Pembimbing I, yang sudah meluangkan waktunya untuk mengarahkan dan membimbing penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Ir. M. Dachyar, Msc. selaku Dosen Pembimbing II yang sudah meluangkan waktunya untuk mengarahkan dan membimbing penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
3. Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moril.
4. Segenap Bapak/Ibu Dosen Departemen Teknik Industri Universitas Indonesia yang telah mengasuh, mendidik dan memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis.
5. Segenap Staff dan Direksi PT KAMAS yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian.
6. Rekan-rekan PPS.IEUI 2006 (Adi, Budi, Clarisa, Devi, Ginanjar, Lukman (Thanks atas bantuannya mengolah data), Khomeni, Menaria, Neni, Ririn, Riadi, Wilson, Yeni, Yumi) Thank's U all, 'n Thank's atas inspirasinya A. Wardiyanto, Denny Setiawan, Asup thank's SPSSnya.
7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang turut membantu dalam penyusunan tesis ini.

Hanya ucapan terima kasih yang dapat penulis berikan serta doa kepada Allah SWT agar terbalas segala budi kebaikan semua pihak yang telah membantu penulis.

Akhirnya, penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak sekaligus merupakan langkah awal menuju kesuksesan dimasa mendatang. Amin Ya Robbal Alamin.

Wassalamu `alaikum Wr. Wb.

Depok, Juli 2008
Penulis,

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Eko Wardoyo
NPM : 0606004350
Program Studi : Teknik Industri
Fakultas : Teknik
Jenis karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah yang berjudul:

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN HUMAN RESOURCE SCORECARD DI PT KAMAS

Beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya diinternet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah ini menjadi tanggung jawab saya pribadi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Depok
Pada Tanggal: Juli 2008
Yang menyatakan,


(Eko Wardoyo)

ABSTRAK

Nama : Eko Wardoyo
Program Studi : Teknik Industri
Judul : Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Human Resource Scorecard Di PT KAMAS

PT KAMAS adalah suatu perusahaan manufaktur yang memproduksi aneka peralatan dari bahan fiberglass sejak tahun 1984 dengan aneka pasar yang mencakup wilayah Indonesia bagian tengah dan Indonesia bagian timur. berlokasi di Jalan Medaeng Surabaya. Perusahaan ini mempunyai visi "*Menjadikan PT KAMAS sebagai produsen terbaik di Jawa Timur*". Agar dapat mencapai visi tersebut PT KAMAS mempunyai misi yang menyatakan bahwa "*Kepuasan pelanggan dan kualitas produk yang memenuhi kebutuhan pelanggan adalah prioritas kami*". Dalam pencapaian visi dan misi perusahaan, strategi yang digunakan adalah meningkatkan stabilitas dan perbaikan yang berkelanjutan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui serta mengukur kinerja perusahaan dengan pendekatan *Human Resource Scorecard* melalui lima dimensi pengukuran (*Human Resource Competency, High Performance Work System (HPWS), Human Resource System Alignment, Human Resource Efficiency, Human Resource Deliverable* serta mengetahui korelasi antar dimensi dalam pengukuran HRSC di PT KAMAS.

Kata kunci: Pengukuran Kinerja, HRSC

ABSTRACT

The KAMAS Company is an manufacturing business which producing multifarious equipments of materials of fiberglass since year 1984 multifariously market including middle Indonesia shares region and Indonesia part of east have. allocation in Street of Medaeng Surabaya. Take care this have vision " Making The KAMAS Company as best producer iN East Java". can reach the vision of The KAMAS Company have mission expressing that " Satisfaction of cutomer and product quality fulfilling requirement of cutomer is our priority". In attainment of company mission and vision, strategy the used to improve going concern repair and stability.

This research aim to to know and also measure company performance with approach of Human Resource Scorecard through five measurement dimension (*Human Resource Competency, High Performance Work System (HPWS), Human Resource System Alignment, Human Resource Efficiency, Human Resource Deliverable*, and also know correlation between dimension in measurement of HRSC in The KAMAS Company.

Key word: Performance Measurement, HRSC

DAFTAR ISI

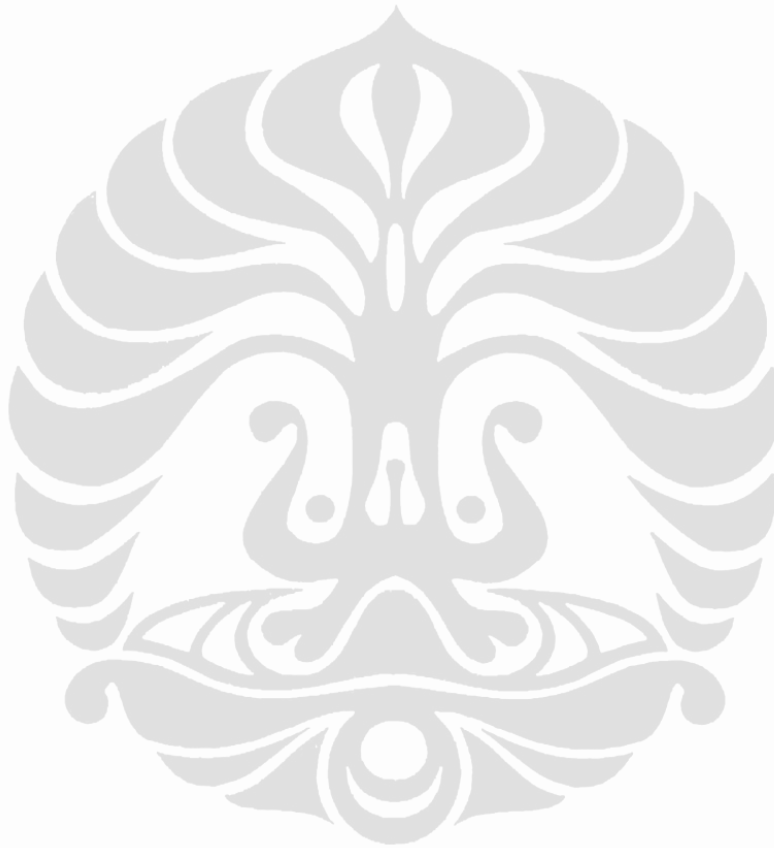
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	xii
1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Diagram Keterkaitan Masalah	2
1.3. Perumusan Masalah	3
1.4. Tujuan Penelitian	3
1.5. Batasan Masalah	3
1.6. Metodologi Penelitian	4
1.7. Sistematika Penulisan	6
2. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Pengukuran Kinerja	8
2.2. Visi, Misi dan Strategi	9
2.1.1. Visi	9
2.1.2. Misi	10
2.1.3. Strategi	11
2.3. Konsep <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	12
2.4. <i>Balanced Scorecard</i> Versus Pengukuran Tradisional	15
2.5. Key Success Factor dalam empat perspektif	16
2.6. Pengertian <i>Human Resource Scorecard</i> (HRSC)	21
2.7. Dimensi Pengukuran Kinerja SDM Menggunakan <i>HR Scorecard</i>	27
2.7.1. <i>HR Competency</i> (kompetensi manajer SDM)	27
2.7.2. <i>High Performance Work System</i> (HPWS)	27
2.7.3. <i>Human Resource System Alignment</i> (HRSA)	28
2.7.4. <i>Human Resource Efficiency</i>	28
2.7.5. <i>Human Resource Deliverable</i>	29
2.8. Faktor-faktor HRSc Yang Akan Dievaluasi	30
2.8.1. Indikator Penyebab (<i>Leading Indicator</i>)	30
2.8.1.1. <i>HR Competency</i> (Kompetensi manajer SDM) ...	30
2.8.1.2. Pengukuran HPWS	31
2.8.2. Indikator Akibat (<i>Lagging indicator</i>)	33
2.8.2.1. Pengukuran <i>HR System Alignment</i> (HRSA)	33
2.8.2.2. <i>Human Resource Efficiency</i>	33
2.8.2.3. <i>Human Resource Deliverable</i>	34
2.9. Manfaat Human Resource Scorecard (HRSc)	34
2.10. Keunggulan Human Resource Scorecard (HRSc) dibandingkan dengan sarana Manajemen Konvensional	34

2.1.1. Hipotesa Penelitian	36
3. METODOLOGI PENELITIAN	38
3.1. Kerangka Penelitian	38
3.2. Identifikasi Masalah	39
3.3. Pengumpulan Data	43
3.4. Pengolahan Data	44
3.5. Metode Analisa Data	44
3.5.1. Distribusi Frekuensi dan Media	44
3.5.2. Korelasi <i>Spearman Rank – Order</i>	45
4. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	47
4.1. Identifikasi Visi, Misi dan Strategi Perusahaan	47
4.2. Pengumpulan Data	48
4.2.1. Perspektif Finansial	48
4.2.2. Perspektif Pelanggan	49
4.2.3. Perspektif Bisnis Internal	50
4.2.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	51
4.3. Pengolahan Data	52
4.3.1. Menghubungkan Visi, Misi dan Strategi perusahaan	52
4.3.1.1. Perspektif Finansial	57
4.3.1.2. Perspektif Pelanggan	60
4.3.1.3. Perspektif Bisnis Internal	62
4.3.1.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	64
4.3.2. Gambaran Subjek Responden	67
4.3.3. Tabulasi Data Hasil Kuisisioner <i>HR Scorecard</i>	69
4.3.4. Uji Validitas dan Uji Reabilitas	70
4.3.5. Pengukuran Faktor Kesuksesan Kritis	71
4.3.5.1. Perspektif Finansial	71
4.3.5.2. Perspektif Pelanggan	74
4.3.5.3. Perspektif Bisnis Internal	77
4.3.5.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	79
4.3.6. Pengukuran Kinerja Dengan <i>Human Resource Scorecard</i> Di PT KAMAS	81
4.3.6.1. Pengukuran <i>HR Competency</i>	81
4.3.6.2. Pengukuran <i>High Performance Work System (HPWS)</i>	81
4.3.6.3. Pengukuran <i>Human Resource Alignment</i>	84
4.3.6.4. Pengukuran <i>Human Resource Efficiency</i>	85
4.3.6.5. Pengukuran <i>Human Resource Deliverable</i>	88
5. ANALISA PEMBAHASAN.....	90
5.1. Analisa Korelasi antar Variabel Penelitian	90
5.1.1. <i>High Performance Work System</i>	90
5.1.1.1. Korelasi Dalam Pengukuran <i>High Performance Work System</i> (HPWS)	90
5.1.1.2. Korelasi antara pengukuran HPWS dengan <i>Human Resource</i> <i>Alignment</i>	91
5.1.1.3. Korelasi antara pengukuran HPWS dengan <i>Human Resource</i> <i>Deliverable</i>	92

5.1.1.4. Korelasi antara pengukuran HPWS dengan Human Resource <i>Efficiency</i>	92
5.1.2. <i>Human Resource Alignment</i>	93
5.1.2.1. Korelasi Korelasi dalam pengukuran HR <i>Alignment</i> ...	93
5.1.2.2. Korelasi antara pengukuran HR <i>Alignment</i> dengan HR <i>Deliverable</i>	93
5.1.2.3. Korelasi antara HR <i>Alignment</i> dengan HR <i>Efficiency</i>	94
5.1.3. <i>Human Resource Efficiency</i> dan <i>Human Resource Deliverable</i>	94
5.1.3.1. Korelasi dalam HR <i>Deliverable</i>	94
5.1.3.2. Korelasi antara HR <i>Deliverable</i> dengan HR <i>Efficiency</i>	95
6. KESIMPULAN DAN SARAN	96
6.1. Kesimpulan	96
6.1.1. Human Resource Competency	96
6.1.2. High Performance Work System (HPWS)	96
6.1.3. Human Resource Alignment	97
6.1.4. Human Resource Efficiency	97
6.1.5 Human Resource Deliverable	97
6.1.6 Korelasi <i>High Performance Work System</i> (HPWS).....	97
6.1.7 Korelasi <i>Human Resorce Alignment</i>	98
6.1.8 Korelasi <i>HR Deliverable</i> dan <i>HR Efficiency</i>	98
6.2. Saran	99
DAFTAR REFERENSI	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Diagram Keterkaitan Masalah	3
Gambar 1.2. Skema Human Resource Scorecard	5
Gambar 1.3. Flow Chart Penelitian	6
Gambar 2.1. Arsitektur SDM yang <i>strategic</i>	25
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian	38
Gambar 4.1. Menghubungkan Strategi Kedalam Empat Perspektif	54
Gambar 4.2. <i>Cause Effect</i> tiap perspektif	56



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Dimensi pengukuran HR Scorecard.....	37
Tabel 4.1. Data Keuangan Periode Tahun 2003 – 2004	49
Tabel 4.2. Data Jumlah Pelanggan Periode Tahun 2003 – 2004	49
Tabel 4.3. Jumlah Sales Return Tahun 2003 - 2004	50
Tabel 4.4. Jumlah Pengiriman Tahun 2003 - 2004	50
Tabel 4.5. Jumlah Produk Defect dan Total Produksi.....	51
Tabel 4.6. Kapasitas Produksi Tahun 2003 – 2004	51
Tabel 4.7. Employee Turnover Tahun 2003 - 2004	52
Tabel 4.8. Subjek Karyawan	67
Tabel 4.9. Hasil Uji Validitas Dan Reabilitas	69
Tabel 4.10. ROE (<i>Return On Equity</i>)	70
Tabel 4.11. ROA (<i>Return On Assets</i>)	70
Tabel 4.12. PMoS (<i>Profit Margin On Sales</i>)	71
Tabel 4.13. TATO (<i>Total Assets Turnover</i>).....	71
Tabel 4.14. SGR (<i>Sales Growth Ratio</i>)	72
Tabel 4.15. CR (<i>Curent Ratio</i>).....	73
Tabel 4.16. Pencapaian Perspektif Finansial	73
Tabel 4.17. Pelanggan Baru	74
Tabel 4.18. Keluhan Pelanggan	75
Tabel 4.19. Jumlah Pengiriman.....	75
Tabel 4.20. Sales Return	76
Tabel 4.21. Pencapaian Perspektif Pelanggan.....	76
Tabel 4.22. Produk Cacat.....	77
Tabel 4.23. Idle Capacity	77
Tabel 4.24. Perspektif Bisnis Internal.....	78
Tabel 4.25. Employee Turnover.....	78
Tabel 4.26. Absensi Karyawan	79
Tabel 4.27. Employee Productivity	79
Tabel 4.28. Perhitungan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	79
Tabel 4.29. Kompetensi SDM.....	80
Tabel 4.30. Kualitas Pelayanan Internal	81
Tabel 4.31. Sistem Penilaian Kinerja	82
Tabel 4.32. Kepuasan Kerja Karyawan	83
Tabel 4.33. Human Resource Return On Investment	84
Tabel 4.34. Total biaya SDM per karyawan	85
Tabel 4.35. Kecenderungan Karyawan untuk keluar dari perusahaan	86
Tabel 4.36. Iklim Organisasi.....	87
Tabel 4.37. Motivasi Karyawan (Bawahan)	88
Tabel 4.38. Motivasi Karyawan (Atasan).....	89
Tabel 5.1. Korelasi dalam HPWS	90

Tabel 5.2. Korelasi dalam <i>HR Alignment</i>	93
Tabel 5.3. Korelasi dalam <i>HR Deliverable</i> dan <i>HR Efficiency</i>	94



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Gambaran Umum Perusahaan
Lampiran 2	Instrumen Penelitian
Lampiran 3	Hasil Uji Validitas dan Uji Reabilitas
Lampiran 4	Uji Korelasi

