

**PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PT. MAR MENGGUNAKAN METODE
*HUMAN RESOURCES SCORECARD***

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar sarjana Teknik Industri



Disusun Oleh :

Nama : Aldora Maretta Pramesari

NIM : 21.13.022

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI S-1
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
INSTITUT TEKNOLOGI NASIONAL MALANG**

2025

**PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PT. MAR MENGGUNAKAN METODE
*HUMAN RESOURCES SCORECARD***

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar sarjana Teknik Industri



**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI S-1
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
INSTITUT TEKNOLOGI NASIONAL MALANG**

2025

LEMBAR PENGESAHAN

**PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PT. MAR MENGGUNAKAN METODE
*HUMAN RESOURCES SCORECARD***

SKRIPSI

TEKNIK INDUSTRI S-1

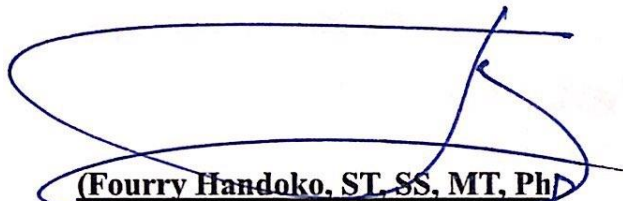
Skripsi ini telah direvisi dan disetujui oleh dosen pembimbing
Ditujukan untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Sarjana Teknik

Disusun Oleh:


Nama : Aldora Maretta Pramesari
NIM : 2113022

Skripsi ini telah disetujui oleh dosen pembimbing

Dosen Pembimbing I

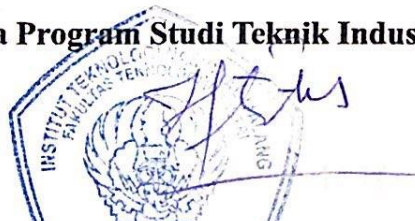

(Fourry Handoko, ST, SS, MT, Ph.D)
NIP. Y. 103.010.0359

Dosen Pembimbing II


(Drs. Soemanto, Msi)
NIP. Y. 103.000.0363

Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri S-1


Dr. Ir. Iftitah Ruwana, MT
NIP. Y. 1039200236

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI S-1
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
INSTITUT TEKNOLOGI NASIONAL MALANG
TAHUN 2025



PERKUMPULAN PENGELOLA PENDIDIKAN UMUM DAN TEKNOLOGI NASIONAL MALANG
INSTITUT TEKNOLOGI NASIONAL MALANG

FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK SIPIL DAN PERENCANAAN
PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER TEKNIK

ERSERO) MALANG
WIAGA MALANG

Kampus I : Jl. Bendungan Sigura-gura No. 2 Telp. (0341) 551431 (Hunting), Fax. (0341) 553015 Malang 65145
Kampus II : Jl. Raya Karanglo, Km 2 Telp. (0341) 417636 Fax. (0341) 417634 Malang

**BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI**

NAMA : ALDORA MARETTA PRAMESARI

NIM : 2113022

JURUSAN: TEKNIK INDUSTRI S-1

JUDUL : PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PT. MAR MENGGUNAKAN
METODE HUMAN RESOURCES SCORECARD

Diperhatikan di hadapan Tim Penguji Skripsi Jenjang Program Strata Satu (S-1)

Pada Hari : KAMIS

Tanggal : 16 JANUARI 2025

Dengan Nilai : 78.5 (B+)

PANITIA UJIAN SKRIPSI

KETUA,

Dr. Ir. Iftitah Ruwana, MT

NIP.Y.1039200236

SEKRETARIS

Emmalia Adriantantri, ST.MM

NIP.P. 1030400401

ANGGOTA PENGUJI

PENGUJI I,

Dr. Ir. Nelly Budiarti, MSIE.

NIP.Y.1039000213

PENGUJI II,

Emmalia Adriantantri, ST.MM

NIP.P. 1030400401

LEMBAR ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya dan berdasarkan hasil penelusuran berbagai karya ilmiah, gagasan dan masalah ilmiah yang diteliti dan diulas dalam naskah skripsi ini adalah asli dari penilaian saya. Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka. Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini dibatalkan serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku yaitu pada Pasal 25 Ayat (2) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003.

Malang, Januari 2025

Mahasiswa,



Aldora Maretta Pramesari

NIM. 21.13.022

ABSTRAK

Aldora Maretta Pramesari, Program Studi Teknik Industri S-1, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Nasional Malang, Peningkatan Kinerja Karyawan PT. MAR Menggunakan Metode *Human Resources Scorecard*. Dosen Pembimbing: Fourry Handoko, ST, SS, MT, Ph.D dan Drs. Soemanto, Msi.

Persaingan industri tekstil yang semakin kompetitif menuntut perusahaan untuk meningkatkan kinerja secara optimal. PT. MAR sebagai perusahaan manufaktur tekstil menghadapi tantangan dalam mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia yakni kinerja karyawan masih rentan terhadap pencapaian kinerja yang tidak sesuai dengan target perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. MAR melalui usulan perbaikan berbasis *Human Resources Scorecard*.

Penelitian ini menggunakan empat perspektif *Human Resources Scorecard* untuk merancang sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan penggunaan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) diterapkan untuk menentukan bobot prioritas setiap perspektif dan *key performance indicator* (KPI). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa indikator yang memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan dan perlu diperbaiki seperti pelatihan karyawan, sistem evaluasi kinerja, serta motivasi kerja. Rekomendasi yang diberikan meliputi peningkatan sistem pelatihan, penyesuaian kebijakan insentif, serta optimalisasi sistem penilaian kinerja berbasis KPI.

Dengan penerapan metode HRSC, perusahaan dapat memiliki alat pengukuran kinerja yang lebih komprehensif, yang tidak hanya berfokus pada aspek finansial, tetapi juga mencakup aspek pengembangan sumber daya manusia, sehingga mendukung peningkatan daya saing perusahaan dalam industri tekstil.

Kata Kunci : *Analytical Hierarchy Process, Human Resources Scorecard, Key Performance Indicator, Kinerja Karyawan.*

KATA PENGANTAR

Dengan segala kerendahan hati, penyusun mengucapkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nya sehingga dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan judul “Peningkatan Kinerja Karyawan PT. MAR Menggunakan Metode *Human Resources Scorecard*”.

Skripsi ini merupakan kompetensi wajib bagi mahasiswa Teknik Industri S-1 di Institut Teknologi Nasional Malang sebagai syarat akademik untuk menyelesaikan studi. Dalam penulisan skripsi ini, penulis menerima banyak bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang terhormat:

1. Tuhan Yesus Kristus atas segala rahmat dan karunia-Nya yang memberi kekuatan, kelancaran dalam penyusunan laporan skripsi ini, ”Tuhan Memberikan Lebih dari Apa yang Saya Pikirkan”.
2. Awan Uji Krismanto, ST., MT., PhD. selaku Rektor Institut Teknologi Nasional Malang.
3. Dr. Eng. I Komang Somawirata, ST., MT. selaku dekan Fakultas Teknologi Industri Institut Teknologi Nasional Malang.
4. Dr. Ir. Iftitah Ruwana, MT selaku Ketua Program Studi Teknik Industri S-1 Institut Teknologi Nasional Malang.
5. Emmalia Adriantantri, ST., MM selaku Sekretaris Program Studi Teknik Industri S-1 Institut Teknologi Nasional Malang.
6. Fourry Handoko, ST, SS, MT, Ph.D selaku Dosen Pembimbing 1.
7. Drs. Soemanto, Msi selaku Dosen Pembimbing 2.
8. Seluruh Dosen Fakultas Teknologi Industri khususnya di Program Studi Teknik Industri S-1, telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penyusun selama di bangku perkuliahan, serta seluruh karyawan dan staf Institut Teknologi Nasional Malang.
9. Kedua orang tua yang selalu mendukung dengan semangat, motivasi, pengorbanan, perjuangan serta ketulusan dalam doa yang tidak pernah berhenti baik secara mental dan finansial.
10. Keluarga dan saudara-saudari terkasih yang telah memberikan semangat dan bantuan selama kuliah serta penulisan skripsi ini.

Dalam penyelesaian skripsi ini masih diperlukan masukan dan saran guna penyempurnaan di masa mendatang. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan berguna bagi pembaca.

Malang, Januari 2025

Aldora Maretta Pramesari

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	4
1.3 Rumusan Masalah.....	4
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.5 Batasan Penelitian.....	5
1.6 Kerangka Pikir	5
1.7 Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Landasan Teori.....	7
2.1.1 Sumber Daya Manusia	7
2.1.2 Kinerja	7
2.1.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	8
2.1.4 Indikator Kinerja.....	8
2.1.5 Sistem Pengukuran Kinerja	9
2.1.6 Konsep <i>Human Resources Scorecard</i>	9
2.1.7 Keuntungan <i>Human Resources Scorecard</i>	10
2.1.8 Perspektif <i>Human Resources Scorecard</i>	10
2.1.9 <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	11
2.1.10 <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	13
2.1.11 Langkah-Langkah Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i>	13
2.1.12 Prinsip Utama dalam <i>Analytical Hierarchy Process</i>	15
2.1.13 Diagram <i>Fishbone</i>	17
2.2 Penelitian Terdahulu	17
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	20
3.1 Jenis Penelitian	20
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	20

3.3	Objek Penelitian	20
3.4	Variabel Penelitian.....	20
3.5	Populasi dan Sampel.....	20
3.6	Teknik Pengumpulan Data.....	21
3.7	Tahap Penelitian	21
3.8	Diagram Alir Penelitian.....	24
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		25
4.1	Pengumpulan Data.....	25
4.1.1	Profil Perusahaan.....	25
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan	25
4.1.3	Struktur Organisasi.....	25
4.1.4	Sistem Proses Produksi	29
4.1.5	Sistem Pengukuran Kinerja Karyawan PT. MAR.....	31
4.1.6	Kuesioner	31
4.2	Perancangan Menggunakan <i>Human Resources Scorecard</i>	35
4.3	Pembobotan Tingkat Kepentingan Perspektif Menggunakan Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i>	42
4.4	Pembahasan	59
4.5	Rekomendasi Perbaikan	65
BAB V PENUTUP.....		68
5.1	Kesimpulan.....	68
5.2	Saran	69
DAFTAR PUSTAKA.....		70
LAMPIRAN.....		72

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penilaian Kinerja PT. MAR.....	2
Tabel 1.2 Data Absensi Karyawan Bagian Produksi PT. MAR.....	2
Tabel 2.1 Daftar Indeks <i>Random Consistency</i> (IR)	15
Tabel 2.2 Skala Perbandingan Berpasangan.....	16
Tabel 4.1 <i>Performance Appraisal</i> PT. MAR.....	31
Tabel 4.2 Data Kuesioner Pengukuran Kinerja Karyawan.....	32
Tabel 4.3 Hasil Uji Kuesioner	34
Tabel 4.4 <i>Strategy Objectives</i> Perusahaan.....	35
Tabel 4.5 <i>Pairwise Comporation</i> Antar Perspektif.....	44
Tabel 4.6 <i>Priority Weight</i> Antar Perspektif	44
Tabel 4.7 Perhitungan <i>Eigen</i> Vektor Antar Perspektif.....	45
Tabel 4.8 Perhitungan Perkalian Matriks Antar Perspektif	46
Tabel 4.9 Perhitungan <i>Eigen Value</i> Antar Perspektif.....	46
Tabel 4.10 <i>Pairwise Comporation</i> Pada Perspektif <i>Financial</i>	47
Tabel 4.11 <i>Priority Weight</i> Pada Perspektif <i>Financial</i>	48
Tabel 4.12 Perhitungan <i>Eigen</i> Vektor Pada Perspektif <i>Financial</i>	48
Tabel 4.13 Perhitungan Perkalian Matriks Pada Perspektif <i>Financial</i>	49
Tabel 4.14 Perhitungan <i>Eigen Value</i> Pada Perspektif <i>Financial</i>	49
Tabel 4.15 <i>Pairwise Comporation</i> Pada Perspektif <i>Customer</i>	50
Tabel 4.16 <i>Priority Weight</i> Pada Perspektif <i>Customer</i>	51
Tabel 4.17 Perhitungan <i>Eigen</i> Vektor Pada Perspektif <i>Customer</i>	51
Tabel 4.18 Perhitungan Perkalian Matriks Pada Perspektif <i>Customer</i>	52
Tabel 4.19 Perhitungan <i>Eigen Value</i> Pada Perspektif <i>Customer</i>	52
Tabel 4.20 <i>Pairwise Comporation</i> Pada Perspektif <i>Internal Business Process</i>	53
Tabel 4.21 <i>Priority Weight</i> Pada Perspektif <i>Internal Business Process</i>	54
Tabel 4.22 Perhitungan <i>Eigen</i> Vektor Pada Perspektif <i>Internal Business Process</i>	55
Tabel 4.23 Perhitungan Perkalian Matriks Pada Perspektif <i>Internal Business Process</i>	55
Tabel 4.24 Perhitungan <i>Eigen Value</i> Pada Perspektif <i>Internal Business Process</i>	55
Tabel 4.25 <i>Pairwise Comporation</i> Pada Perspektif <i>Learning and Growth</i>	57
Tabel 4.26 <i>Priority Weight</i> Pada Perspektif <i>Learning and Growth</i>	57
Tabel 4.27 Perhitungan <i>Eigen</i> Vektor Pada Perspektif <i>Learning and Growth</i>	58
Tabel 4.28 Perhitungan Perkalian Matriks Pada Perspektif <i>Learning and Growth</i>	58

Tabel 4.29 Perhitungan <i>Eigen Value</i> Pada Perspektif <i>Learning and Growth</i>	58
Tabel 4.30 Hasil Penilaian Akhir Kinerja Karyawan	60
Tabel 4.31 Pembobotan Antar Perspektif.....	62
Tabel 4.32 Pembobotan Antar <i>Key Performance Indicator</i> Perspektif <i>Financial</i>	63
Tabel 4.33 Pembobotan Antar <i>Key Performance Indicator</i> Perspektif <i>Customer</i>	64
Tabel 4.34 Pembobotan Antar <i>Key Performance Indicator</i> Perspektif <i>Internal Business Process</i>	65
Tabel 4.35 Pembobotan Antar <i>Key Performance Indicator</i> Perspektif <i>Learning and Growth</i>	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Hasil Pengukuran Kinerja Tahun 2023 PT. MAR	3
Gambar 1.2 Hasil Pengukuran Kinerja Tahun 2024 PT. MAR	3
Gambar 1.3 Kerangka Berpikir	5
Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian	24
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. MAR.....	26
Gambar 4.2 Peta Strategi <i>Strategy Objectives</i> PT. MAR	39
Gambar 4.3 Struktur Hierarki Kinerja Karyawan PT. MAR.....	43
Gambar 4.4 Diagram <i>Fishbone</i>	66