

Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Pendekatan Human Resources Scorecard

Falah Queen¹, Hadi Setiawan², Shanti Kirana Anggraeni³

Jurusan Teknik Industri Universitas Sultan Ageng Tirtayasa^{1,2,3}
falah.queen@yahoo.com¹, hadi_s@ft-untirta.ac.id², s.kirana@ft-untirta.ac.id³

ABSTRAK

PT. Krakatau Steel merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pembuatan baja. Perusahaan ini memiliki tipe produksi make to order, yaitu melakukan pelayanan berdasarkan permintaan dari konsumen. Penelitian dilakukan di Divisi Slab steel plant 2, Divisi ini merupakan salah 1 unit dari PT. Krakatau Steel yang memproduksi baja lembaran. Berdasarkan kondisi divisi ini, maka Divisi Slab steel plant 2 memerlukan suatu pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan menggunakan konsep Human Resources Scorecard (HRS) dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia perusahaan. Konsep pengukuran ini sangat penting bagi perusahaan agar dapat secara efektif mengelolah tanggung jawab yang strategi untuk menghadapi persaingan dimasa mendatang sehingga tercapai visi dan misi perusahaan. Meningkatnya tuntutan kualitas sumber daya manusia mengakibatkan persaingan di dunia usaha, sehingga mendorong manusia untuk melakukan perbaikan dalam mengukur kinerja bisnis yang sedang berlangsung. Hasil pengukuran ini membantu pihak manajemen untuk melakukan usaha peningkatan proses dan performance organisasi secara keseluruhan. Human Resources Scorecard adalah suatu sistem pengukuran sumber daya manusia yang mengaitkan manusia, strategi, dan kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul. HR Scorecard menjabarkan misi, visi, strategi menjadi aksi human resources yang dapat diukur kontribusinya. HR Scorecard menjabarkan sesuatu yang tak berwujud/intangible (leading/sebab) menjadi berwujud/Intangible (lagging/akibat). Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu Mengetahui kondisi eksisting sistem pengukuran kinerja di Divisi Slab steel plant 2, Memperbaiki sistem pengukuran kinerja yang ada sekarang di divisi Slab steel plant 2 dengan menggunakan pendekatan sistem pengukuran Human Resource Scorecard dan Mengukur kinerja divisi Slab steel plant 2 dengan menggunakan metode AHP dan skala Likert. Penelitian ini menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk menentukan bobot dan skala Likert untuk menentukan skor dari penilaian pengukuran kinerja. Hasil dari pengukuran penilaian kinerja Divisi Slab steel plant 2 ini adalah sebesar 3.845 yang dikategorikan departemen tersebut memiliki kinerja SDM yang mendekati baik.

Kata Kunci : Human Resources Scorecard, Peta Strategi, Analytical Hierarchy Process (AHP), Performance

PENDAHULUAN

PT. Krakatau Steel merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pembuatan baja. Perusahaan ini memiliki tipe produksi *make to order*, yaitu melakukan pelayanan berdasarkan permintaan dari konsumen. Penelitian dilakukan di Divisi *Slab steel plant2*, Divisi ini merupakan salah 1 unit dari PT. Krakatau Steel yang memproduksi baja lembaran. Kondisi eksisting sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia pada Divisi *Slab steel plant 2* ini kurang baik karena kurangnya motivasi karyawan untuk bekerja dimana banyak karyawan yang pulang sebelum waktunya yaitu sebanyak 35 orang dalam setahun, jarang masuk tanpaada keterangan yang jelas atau bolos dalam jam kerja yaitu sebanyak 27 orang dalam setahun itu semua dapat menyebabkan kondisi perusahaan semakin menurun karenapada merugikan proses produksi dan

merugikan teman kerjanya juga. Hal ini dapat menyebabkan perusahaan tidak berusaha untuk memperbaiki kinerja karyawannya dan tetap pada kondisi yang sama secara terus – menerus.

Berdasarkan kondisi divisi ini, maka Divisi *Slab steel plant2* memerlukan suatu pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan menggunakan konsep *Human Resources Scorecard* (HRS) dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia perusahaan. Konsep pengukuran ini sangat penting bagi perusahaan agar dapat secara efektif mengelolah tanggung jawab yang strategi untuk menghadapi persaingan dimasa mendatang sehingga tercapai visi dan misi perusahaan.

Meningkatnya tuntutan kualitas sumber daya manusia mengakibatkan persaingan di dunia usaha, sehingga mendorong manusia untuk melakukan perbaikan dalam mengukur kinerja bisnis yang sedang

berlangsung. Hasil pengukuran ini membantu pihak manajemen untuk melakukan usaha peningkatan proses dan *performance* organisasi secara keseluruhan. Pengukuran kinerja tradisional yang berorientasi pada sudut pandang *financial* tidak dapat mengukur seluruh kemampuan yang dimiliki perusahaan, karena itu diperlukan pendekatan sistem pengukuran yang dapat mengakomodasikan seluruh potensi yang dimiliki perusahaan. Tiap perusahaan dituntut untuk dapat melaksanakan strateginya dalam menghadapi kompetisi dan menggunakan sumber daya manusia secara lebih efektif dan efisien, yang akhirnya visi, misi dan strategi perusahaan dapat diterapkan serta berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Human Resources Scorecard adalah suatu sistem pengukuran sumber daya manusia yang mengaitkan manusia, strategi, dan kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul. *HR Scorecard* menjabarkan misi, visi, strategi menjadi aksi *human resources* yang dapat diukur kontribusinya. *HR Scorecard* menjabarkan sesuatu yang tak berwujud/*intangible* (*leading/sebab*) menjadi berwujud/*intangible* (*lagging/akibat*). *HR Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran yang mengaitkan sumber daya manusia dengan strategi dan kinerja organik yang akhirnya akan mampu menimbulkan kesadaran mengenai konsekuensi keputusan investasi sumber daya manusia, sehingga investasi tersebut dapat dilakukan secara tepat arah dan tepat jumlah. Selain itu, *HR Scorecard* dapat menjadi alat bantu bagi manajer sumber daya manusia untuk memastikan bahwa semua keputusan sumber daya manusia mendukung atau mempunyai kontribusi langsung pada implementasi strategi usaha.

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu Mengetahui kondisi eksisting sistem pengukuran kinerja di Divisi *Slab steel plant 2*, Memperbaiki sistem pengukuran kinerja yang ada sekarang di divisi *Slab steel plant 2* dengan menggunakan pendekatan sistem pengukuran *Human Resource Scorecard* dan Mengukur kinerja divisi *Slab steel plant 2* dengan menggunakan metode AHP dan skala Likert.

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini metode yang digunakan adalah *Analytical Hierarchy Process* (AHP). *Analytical Hierarchy Process* (AHP) ditemukan dan dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, profesor matematika dari Universitas Pittsburg, Amerika Serikat, sekitar tahun 1970-an. AHP adalah sebuah pendekatan pengambilan keputusan yang didesain untuk membantu pemecahan masalah yang kompleks dengan kriteria yang banyak dalam berbagai area aplikasi. Metode ini merupakan pendekatan yang efektif dan praktis yang dapat mempertimbangkan keputusan yang kompleks dan tidak terstruktur dan memerlukan penyesuaian antara aspek kualitatif dan kuantitatif. AHP membantu para pengambil keputusan untuk mengorganisasikan komponen-komponen penting dari suatu masalah dalam struktur hirarki.

Langkah-langkah perhitungan bobot dalam AHP adalah sebagai berikut:

- i. Membuat struktur hirarki keputusan
- ii. Membuat matriks berpasangan
- iii. Melakukan perbandingan berpasangan
- iv. Menentukan bobot masing-masing kriteria
- v. Menghitung eigen value dengan cara kuadratkan matriks tersebut, menghitung jumlah nilai dari setiap baris, kemudian normalisasi, menghentikan proses ini bila perbedaan antara jumlah dari dua perhitungan berturut-turut lebih kecil dari suatu nilai batas tertentu.
- vi. Menghitung indeks konsistensi (CI) untuk mengetahui konsistensi jawaban yang akan berpengaruh kepada kesahihan hasil, dengan rumus:

$$CI = (maks - n)/(n-1) \dots\dots\dots (1)$$

Dimana :

- CI = Indeks Konsistensi
- maks = Nilai *eigen value*
- n = banyaknya alternatif

Consistency vector didapatkan dengan menentukan nilai rata-rata dari *weighted sum vector*. *Weighted sum vector* dapat dihitung dengan mengkalikan kedua matriks perbandingan berpasangan. Rasio konsistensi dihitung untuk mengetahui apakah CI dengan besaran tertentu cukup baik atau tidak. Rasio konsistensi yang dianggap baik, yaitu apabila CR < 0,1. Rumus CR adalah:

$$CR = CI/RI \dots\dots\dots (2)$$

Dimana :

- CR = *Consistency ratio*
- RI = *Ratio Index*
- CI = *Consistency Index*

dimana, RI merupakan nilai random indeks yang dikeluarkan oleh Oarkridge Laboratory.

Tabel 1. Nilai Random Index (RI)

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

Software yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Software expert choice*. *Software expert choice* adalah sebuah perangkat lunak yang mendukung *collaborative decision* dan sistem perangkat keras yang memfasilitasi grup membuat keputusan yang lebih efisien, analitis dan yang dapat dibenarkan. Memungkinkan interaksi *real-time* dari tim manajemen untuk mencapai consensus on decision. Metode yang digunakan dalam penggunaan *software expert choice* adalah metode *analytic hierarchy process* (AHP). Aplikasi dari *software expert choice* sebagai berikut :

1. *Resource allocation* (alokasi sumber daya)
2. *Vendor selection* (vendor seleksi)
3. *Strategic planning* (rencana strategi)
4. *HR management* (manajemen SDM)
5. *Risk assessment*

6. *Project management* (manajemen proyek)
7. *Benefit/cost analysis* (manfaat/biaya analisis)

Langkah-langkah penelitian yang dilakukan dijelaskan dibawah ini :

1. Tahap Identifikasi

Tahap ini dimulai dengan mengidentifikasi dan merumuskan masalah, dimana permasalahan dalam penelitian ini adalah mengetahui kondisi eksisting dari pengukuran kinerja sumber daya manusia di Divisi *Slab steel plant 2* secara terintegrasi sehingga *output* yang dihasilkan dari penelitian ini adalah rancangan dan hasil *try out* pengukuran kinerja sistem sumber daya manusia berdasarkan pendekatan *Human Resource Scorecard*. Selanjutnya dilanjutkan dengan studi pustaka dan studi lapangan.

2. Tahap Perancangan

Pada tahap perancangan ini, dilakukan perancangan sistem sumber daya manusia dengan pendekatan *Human Resource Scorecard*.

- a). Mendefinisikan strategi bisnis secara jelas
Pendefinisian ini dilakukan dengan menterjemahkan visi, misi, strategi dan kebijakan perusahaan ke dalam tujuan strategis untuk setiap perspektif.
- b). Membangun kasus bisnis bagi *HR* dimana *HR* sebagai asset startegis perusahaan. Kasus bisnis bagi *Human Resource* adalah bagaimana *Human Resource* dapat mempertahankan perusahaan dalam mengoptimalkan kinerja karyawan dalam memenuhi kepuasan karyawan.
- c). Menciptakan peta strategi perusahaan
Peta strategi merupakan representasi berbentuk grafis dan rantai nilai yang dimiliki perusahaan. Yaitu merupakan representasi yang menggambarkan bagaimana *HR* dan manajer lini bekerjasama dalam menciptakan nilai (value) dalam perusahaan dan juga mengakomodir peran para karyawan dalam menciptakan nilai tersebut.
- d). Mendefinisikan *HR Deliverable* dalam peta strategi.
Selanjutnya langkah keempat yaitu mendefinisikan *HR Deliverable* dalam peta strategi yaitu pada point dimana Divisi *Slab steel plant 2* dapat memberikan kontribusinya dalam mengimplementasikan strategi bisnis perusahaan *HR Deliverable* terdapat pada perspektif dan dalam peta strategis dengan tolak ukur.
- e). Menyelaraskan *HR Architecture* dan *HR Deliverable*.
Proses yang perlu dilakukan pada langkah ini adalah memahami apa saja yang diperlukan dan apa yang perlu dilakukan untuk menunjukkan bagaimana bentuk penyesuaian yang baik antara sistem *Human Resource* dengan implementasi strategi sehingga menghasilkan *HR Deliverable* tersebut
- f). Merancang sistem pengukuran strategis sumber daya manusia
Setelah mendefinisikan keterkaitan antara *HR architecture* dengan *HR deliverable* tahap

selanjutnya dalam merancang *HR Scorecard* adalah merancang sistem pengukuran sumber daya manusia strategik.

3). Tahap Pengukuran

Tahap pengukuran diawali dari pembobotan , dimana pembobotan bersama-sama data aktual dan target digunakan untuk *try out* pengukuran kinerja yaitu penentuan skor pencapaian kinerja sistem sumber daya manusia dengan skala *Likert*.

- a). Pembobotan
pembobotan dilakukan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), untuk mengetahui bobot tingkat kepentingan masing-masing perspektif *strategic objective*. Hasil pembobotan digunakan untuk perhitungan skor pencapaian kinerja sumber daya manusia.
- b). Perhitungan skor pencapaian kinerja sumber daya manusia
total dari bobot dikalikan skor masing-masing tujuan strategis dalam *strategic objectivesnya*, menghasilkan skor pencapaian kinerja *strategic objectives*. Total bobot dikalikan skor masing-masing *strategic objectives* dalam perspektifnya, menghasilkan skor pencapaian perspektif tersebut. Begitu pula total bobot dikalikan skor pencapaian kinerja tiap-tiap perspektif, menghasilkan skor kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Visi, Misi dan Strategi Perusahaan

- a. Visi PT. Krakatau Steel adalah “Perusahaan baja terpadu dengan keunggulan kompetitif untuk tumbuh dan berkembang secara berkesinambungan menjadi perusahaan terkemuka di dunia”.
- b. Misi PT. Krakatau Steel adalah “Menyediakan produk baja bermutu dan jasa terkait bagi kemakmuran bangsa”.
- c. Pendefinisian dari butir-butir strategi perusahaan dari PT. Krakatau Steel Divisi *Slab steel plant 2* adalah sebagai berikut :
 - Meningkatkan pelayanan dan jasa yang berkualitas
 - Meningkatkan produktivitas kinerja karyawan

Identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI)

Berikut ini adalah Identifikasi dari *Key Performance Indicator* (KPI) dari masing – masing perspektif sebagai berikut :

Tabel 2. Key Performance Indicator (KPI) dari masing – masing perspektif

Perspektif	Strategic Objectives		Key Performance Indicator	
Filosofi SDM	Berinvestasi dalam pengembangan karyawan	Dalam	Persentase peningkatan pendapatan karyawan	
	Meningkatkan produktivitas Tenaga Kerja	Tenaga	Jumlah produksi	
Kebijakan SDM	Membangun sistem untuk menilai karyawan bermotivasi tinggi	sistem karyawan	Persentase tingkat kehadiran karyawan	jumlah kehadiran karyawan
	Memberikan pelatihan dan pengembangan	pelatihan	Jumlah & jenis pelatihan karyawan	
	Meningkatkan tanggung jawab dalam bekerja	tanggung jawab	Peningkatan reward/bonus	tiap tahun
Program SDM	Perencanaan dan rekrutmen karyawan	dan karyawan	Persentase permintaan dan pemenuhan karyawan	
	Meningkatkan keahliannya bekerja	dalam bekerja	Persentase jumlah karyawan yang sesuai penempatan	bidangnya
Praktik SDM	Menciptakan sistem yang lebih baik untuk manajemen pengetahuan	sistem untuk	Transfer <i>knowledge</i> /persentase pemahaman karyawan mengenai MSDM	
	Meningkatkan komitmen karyawan	karyawan	Jumlah karyawan yang mengundurkan diri	
Proses SDM	Peningkatan Kerja karyawan	Kepuasan karyawan	Jumlah keluhan karyawan	
	Berinvestasi dalam teknologi	dalam	Persentase banyaknya data yang telah terkomputerisasi	

Pengukuran kinerja Human Resource scorecard

a. Perspektif filosofi SDM

Skor, bobot dan skor terbobot kinerja perspektif filosofi SDM dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3. Perhitungan Skor Terbobot Perspektif Filosofi SDM

Tujuan Strategis	Tolak Ukur	Skor	Bobot	Skor x Bobot
Berinvestasi dalam Pengembangan Karyawan	Persentase Peningkatan Pendapatan Karyawan	3	0.75	2.25
Meningkatkan produktivitas tenaga kerja	Jumlah Produksi (unit/TSB)	4	0.25	1
Total			1	3.25

Dari total hasil kedua pengukuran pada perspektif filosofi SDM adalah sebesar 3.25 yang dikategorikan baik. Maka divisi ini harus mempertahankan kinerja karyawannya dan lebih ditingkatkan kembali kinerjanya agar menjadi lebih baik lagi.

b. Perspektif Kebijakan SDM

Skor, bobot dan skor terbobot kinerja perspektif kebijakan SDM dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4. Perhitungan Skor Terbobot Perspektif Kebijakan SDM

Tujuan Strategis	Tolak Ukur	Skor	Bobot	Skor x Bobot
Membangun sistem untuk menilai karyawan bermotivasi tinggi	Presentase kehadiran karyawan	4	0.493	1.972
Memberikan pelatihan dan pengembangan	Jumlah & jenis pelatihan karyawan	3	0.311	0.933
Meningkatkan tanggung jawab dalam bekerja	peningkatan reward/bonus tiap tahun	2	0.196	0.392
Total			1	3.297

Dari total hasil ketiga tujuan strategis tersebut pada perspektif kebijakan SDM adalah sebesar 3.297 yang berarti dapat dikategorikan cukup baik.Maka divisi ini harus mempertahankan kinerja karyawannya dan lebih ditingkatkan kembali kinerjanya agar menjadi lebih baik lagi.

c. Perspektif Program SDM

Skor, bobot dan skor terbobot kinerja perspektif Program SDM dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5. Perhitungan Skor Terbobot Perspektif Program SDM

Tujuan Strategis	Tolak Ukur	Skor	Bobot	Skor x Bobot
Perencanaan dan rekrutmen karyawan	Presentase permintaan dan penuhihan karyawan	5	0.75	3.75
Meningkatkan keahliannya dalam bekerja	Presentase jumlah karyawan yang sesuai penempatan bidangnya	5	0.25	1.25
Total			1	5

Dari total hasil kedua tujuan strategis tersebut pada perspektif program SDM adalah sebesar 5 yang berarti dapat dikategorikan sangat baik.Maka divisi ini harus mempertahankan kinerja karyawannya karena sudah tergolong baik dalam hal perekrutan karyawan dan penempatan karyawan sesuai bidangnya.

d. Perspektif Praktik SDM

Skor, bobot dan skor terbobot kinerja perspektif Praktik SDM dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 6. Perhitungan Skor Terbobot Perspektif Praktik SDM

Tujuan Strategis	Tolak Ukur	Skor	Bobot	Skor x Bobot
Menciptakan sistem yang lebih baik untuk manajemen pengetahuan	Transfer <i>knowledge</i> / presentase pemahanan karyawan mengenai MSDM	4	0.8	3.2
Meningkatkan komitmen karyawan	Jumlah karyawan yang mengundurkan diri	3	0.2	0.6
Total			1	3.8

Dari total hasil kedua tujuan strategis tersebut pada perspektif praktik SDM adalah sebesar 3.8 yang berarti dapat dikategorikan mendekati baik. Maka divisi ini harus mempertahankan kinerja karyawannya dan lebih ditingkatkan kembali kinerjanya agar menjadi lebih baik lagi khususnya dalam berkomitmen.

e. Perspektif Proses SDM

Skor, bobot dan skor terbobot kinerja perspektif Proses SDM dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 7. Perhitungan Skor Terbobot Perspektif Proses SDM

Tujuan Strategis	Tolak Ukur	Skor	Bobot	Skor x Bobot
Peningkatan kepuasan kerja karyawan	Jumlah keluhan karyawan	5	0.75	3.75
Berinvestasi dalam teknologi informasi	Presentase banyaknya data yang telah terkomputerisasi	4	0.25	1
Total			1	4.75

Dari total hasil kedua tujuan strategis tersebut pada perspektif proses SDM adalah sebesar 4.75 yang berarti dapat dikategorikan baik. Maka divisi ini harus mempertahankan kinerja karyawannya dan lebih ditingkatkan kembali kinerjanya agar menjadi lebih baik lagi.

Berikut ini adalah nilai keseluruhan pengukuran kinerja Divisi *Slab steel plant 2* :

Tabel 8. Nilai Keseluruhan Pengukuran Kinerja

Area	Skor	Bobot	Skor x Bobot
Filosofi SDM - Area <i>HR Efficiency</i>	3.25	0.35	1.151
Kebijakan SDM - Area <i>HPWS</i>	3.297	0.21	0.679
Program SDM - Area <i>HR System Alignment</i>	5	0.19	0.970
Praktik SDM - Area <i>HR Deliverable</i>	3.8	0.15	0.570
Proses SDM - Area <i>HR Competency</i>	4.75	0.10	0.475
Total		1	3.845

Jadi, berdasarkan penilaian dari kepala bagian personalia maka perhitungan pengukuran kinerja pada Divisi *Slab steel plant 2* tersebut adalah yaitu sebesar 3.845 yang dikategorikan departemen tersebut memiliki kinerja SDM yang mendekati baik. Dengan begitu divisi *slab steel plant 2* harus mempertahankan kinerjakaryawannya atau bisa lebih meningkatkan kinerja sumber daya manusia agar tercapai kinerja karyawan yang lebih baik lagi.

KESIMPULAN

Kondisi eksisting sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia pada Divisi *Slab steel plant 2* ini kurang baik karena kurangnya motivasi karyawan untuk bekerja dimana banyak karyawan yang pulang sebelum waktunya sebanyak 35 orang dalam setahun, jarang

masuk tanpa ada keterangan yang jelas dan bolos dalam jam kerja yaitu sebanyak 27 orang dalam setahun itu semua dapat menyebabkan kondisi perusahaan semakin menurun karena dapat merugikan proses produksi dan merugikan teman kerjanya juga. Rancangan sistem pengukuran kinerja departemen personalia divisi *slab steel plant 2* dengan menggunakan metode *Human Resources Scorecard* yang sesuai adalah sebagai berikut, Mendefinisikan strategi bisnis perusahaan secara jelas. Membangun kasus bisnis bagi HR dimana HR sebagai asset startegis perusahaan. Menciptakan peta strategi perusahaan. Mendefinisikan *HR Deliverable* dalam peta strategi. Menyelaraskan *HR Architecture* dan *HR Deliverable* dan tahapan yang terakhir yaitu Merancang sistem pengukuran strategis sumber daya manusia. Nilai kinerja yang didapat berdasarkan hasil penelitian pada bagian personalia di divisi *slab steel plant 2* pada tiap perspektif adalah sebagai berikut : Filosofi SDM adalah sebesar 3.25 Kebijakan SDM adalah sebesar 3.297, Program SDM adalah sebesar 5, Praktik SDM adalah sebesar 3.8, Proses SDM adalah sebesar 4.75 maka hasil secara keseluruhannya kinerja pada divisi *slab steel plant 2* mendapatkan hasil sebesar 3.845, yang artinya bahwa divisi *slab steel plant 2* tersebut mempunyai kinerja yang cukup baik. Dengan begitu divisi *slab steel plant 2* harus mempertahankan kinerjakaryawannya atau bisa lebih meningkatkan kinerja sumber daya manusia agar tercapai kinerja karyawan yang lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

Amanda, N. 2013. Perancangan HR Scorecard untuk Pengukuran Kinerja Karyawan pada PT. Trimitra Sarana Mandiri. *Jurnal Ekonomi*. Univ. Bina Nusantara. Jakarta.

Aryani, N. N. 2008. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Departemen Personalia Melalui Pendekatan Human Resources Scorecard Pada PT. Unitex. *Jurnal Teknologi Pertanian*, Institut Pertanian Bogor. Bogor.

Becker et al. 2001. *The HR Scorecard : Linking People, Strategy, an Performance*. Harvard Business School.

Desfriyanty, F. 2010. Perancangan system Pengukuran Kinerja Divisi Human Capital Menggunakan Metode *Human Resource Scorecard* Dengan *Analhytical Hierarchy Process*. Tugan Akhir, Untirta, Cilegon.

Gaspersz, V. 2003. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi : *Balanced Scorecard* Dengan Sixsigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan. PT. Gramedia, Jakarta.

Hasibuan, M. S. P., Drs. H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Revisi. Bumi Aksara, Jakarta.

Listyani, Ika. 2006. Analisis Dan Perancangan Alat Pengukur Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada Sub Direktorat Property And Facilities Management PT. Indosat, Tbk. *Jurnal Pertanian*. Institut Pertanian Bogor. Bogor.

Mangkuprawira, S. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia, Bogor.

Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Ketiga. STIE YKPN, Yogyakarta.

Widjaja, N. H. S. 2003. *Perspektif Terbaru Manajemen Karir*. Manajemen, Jakarta.