

**PENGARUH PENDEKATAN PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN DALAM
KONSEP *BALANCED SCORECARD* TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PT. MA
DIVISI PABRIK**

***PERSPECTIVE APPROACH EFFECT OF LEARNING AND GROWTH IN BALANCED
SCORECARD CONCEPT TO HUMAN RESOURCES PERFORMANCE OF PT. MA FACTORY
DIVISION***

Jaka Supriyanta^{1*}, Wahono S.², T. Djoharsyah³

^{1,2,3}Universitas Pancasila Jakarta

*Corresponding Author Email: joko_molexayus@yahoo.co.id

ABSTRAK

Dewasa ini pengukuran kinerja SDM sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan dan perencanaan di masa mendatang. *Balanced scorecard* merupakan suatu alat yang banyak dipergunakan dalam mengukur kinerja perusahaan. *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran mengenai hubungan antara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dengan variabel pelatihan, motivasi kerja dan budaya kerja terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Kompetensi SDM ditetapkan sebagai strategi obyektif dan variabel antara, sedangkan kinerja SDM sebagai variabel tetap. Hasil penelitian menunjukkan uji koefisien determinasi variabel pelatihan, motivasi kerja, dan budaya kerja memberikan kontribusi pengaruh sebesar 85.70% terhadap kompetensi SDM PT. MA. Hal ini menunjukkan tingkat hubungan variabel bebas terhadap variabel *intervening* sangat kuat. Sedangkan tingkat pengaruh ketiga variabel bebas terhadap variabel *intervening* sebesar 73.40%. Tingkat hubungan antara variabel *intervening* terhadap variabel terikat sebesar 78.00%, sedangkan tingkat pengaruh variabel *intervening* terhadap variabel terikat sebesar 60.90%. Variabel pelatihan SDM (X_1), motivasi kerja (X_2), dan budaya kerja (X_3) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi SDM (Y) pada PT. MA Divisi Pabrik. Secara parsial, variabel pelatihan (X_1) dan budaya kerja (X_3) berpengaruh signifikan dan nyata terhadap kompetensi SDM PT MA Divisi Pabrik. Variabel motivasi kerja (X_2) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi SDM PT. MA Divisi Pabrik. Variabel kompetensi SDM (Y) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja SDM (Z) PT. MA Divisi Pabrik. Teknik analisa regresi berganda untuk menguji hipotesis digunakan uji F dan uji t pada tingkat kepercayaan 95 % dengan α 0.05.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Kompetensi, Kinerja

ABSTRACT

Currently HR performance measurement is essential for management to evaluate the performance of the company and future planning. *Balanced Scorecard* is a tool that is widely used in measuring the performance of the company. The *Balanced Scorecard* has four perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business processes perspective, and learning and growth perspective. This study is intended to gain an overview of the relationship between learning and growth perspective, with variable training, work motivation and work culture on the performance of human resources (HR). HR competencies defined as strategic objective and *intervening* variable, whereas

the performance of HR as a fixed variable. The results showed a variable coefficient of determination test training, work motivation, and work culture contributes 85.70% to the influence of HR competencies PT. MA. This shows the level of the independent variables on the relationship very strong intervening variable. While the level of influence of three independent variables on the intervening variable of 73.40%. The level of the relationship between the intervening variable on the dependent variable was 78.00%, while the level of influence of intervening variables on the dependent variable of 60.90%. HR training variables (X_1), work motivation (X_2), and the work culture (X_3) jointly have a significant effect on HR competencies (Y) at PT. MA Plant Division. Partially, training variables (X_1) and work culture (X_3) a real significant effect on HR competencies PT MA Plant Division. Work motivation variable (X_2) does not significantly affect HR competencies PT. MA Plant Division. HR competence variable (Y) significantly affect human performance variables (Z) PT. MA Plant Division. The technique of multiple regression analysis to test the hypothesis used the F test and t -test at 95% confidence level with α 0.05.

Keywords: Balanced Scorecard, Learning and Growth Perspective, Competence, Performance

PENDAHULUAN

Agar dapat terus *survive* di era bisnis yang sangat kompetitif, suatu perusahaan tidak dapat hanya memfokuskan pada satu *stakeholder* saja, yaitu pemegang saham (*shareholder*). Perusahaan harus memperhatikan dengan sungguh-sungguh *stakeholder* lainnya karena jika diabaikan, maka akan sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kegagalan memenuhi keinginan dan kebutuhan para *stakeholder* oleh suatu organisasi dan sebaliknya merupakan masalah manajemen dan pengukuran kinerja. Untuk mengambil keputusan yang strategik secara efektif maka perusahaan harus memiliki visi dan misi yang nantinya akan menciptakan rencana-rencana strategik. Hal yang dapat menimbulkan masalah adalah tidak selarasnya pengukuran kinerja dengan strategi, proses, dan kapabilitas organisasi dalam rangka memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan para *stakeholder* itu.

Selama ini masih banyak kinerja perusahaan hanya dinilai dari perspektif keuangan, seperti pertumbuhan pendapatan, profit margin, serta perbandingan antara anggaran (*budget*) dengan yang terjadi sebenarnya (*actual*). Harus diakui bahwa aspek keuangan merupakan muara segala keputusan, tindakan dan segala aktivitas manajemen. Pengukuran kinerja bisnis perusahaan dengan

aspek keuangan semata tidak akan mampu mengukur kinerja aktiva tidak berwujud (*intangible assets*) dan aktiva intelektual (SDM) perusahaan. Kinerja perusahaan yang hanya memperhatikan kinerja keuangan tidak mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik. Penilaian yang hanya menggunakan sisi keuangan dapat menimbulkan masalah, yaitu:

1. *Vision Problem*, kurangnya manajer korporasi memahami visi organisasi karena strategi organisasi tidak jelas dan tidak tepat.
2. *Human Resources Problem*, pengukuran kinerja tidak didasarkan pada target, sistem reward yang tidak terkait dengan target dan pengukuran kerja.
3. *Operational Problem*, perencanaan strategi tidak terkait dengan *budget* dan alokasi sumber daya dan sistem operasi lebih terfokus pada kontrol operasional.

Learning Process Problem, pengukuran kinerja hanya didasarkan pada data keuangan sedangkan pengukuran kinerja non keuangan hanya untuk *tactical feedback*. Akibatnya koordinasi antar manajer dan SDM menjadi lemah, tidak memiliki *sense of belonging* terhadap perusahaan.

BSC merupakan konsep yang berusaha menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh

yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategi. *BSC* kini tidak hanya digunakan sebagai alat penilaian kinerja eksekutif, namun juga sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategis.³ *BSC* merupakan alat manajemen strategis yang penting dan dapat membantu organisasi tidak hanya pada penilaian kinerja tetapi juga menangani strategi yang dibutuhkan untuk memodifikasi sehingga tujuan jangka panjang organisasi dapat tercapai.⁴ *BSC* membantu dalam menghasilkan informasi ukuran kinerja yang berimbang dan memberikan gambaran kinerja perusahaan dengan lebih lengkap.

Metode lain dalam pengukuran kinerja SDM adalah *HR Scorecard*. *HR Scorecard* merupakan suatu pendekatan baru dalam pengukuran kinerja SDM dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan. Model pengukuran kinerja ini sangat penting bagi manager SDM untuk menghadapi tantangan di masa depan, mengingat lingkungan yang selalu berubah.⁵ Proses penyusunan *HR Scorecard* diawali dengan *review* terhadap strategi bisnis perusahaan. *Review* terhadap strategi bisnis ini perlu dilakukan agar terdapat keselarasan antara strategi perusahaan dengan strategi departemen SDM. Dari *review* ini, akan dapat melihat apa yang perlu dilakukan oleh departemen SDM untuk memberikan kontribusi terhadap pencapaian strategi perusahaan.

PT Molex Ayus, yang selanjutnya disingkat dengan nama PT. MA, merupakan suatu badan usaha yang bergerak di bidang farmasi. Saat ini, PT MA memiliki ± 400 SDM tetap yang tersebar secara nasional di seluruh Indonesia, dengan distribusi sebanyak 176 SDM berada di pabrik.⁶ Penilaian kinerja perusahaan PT MA masih berdasarkan pengukuran keuangan saja. Belum pernah dilakukan penilaian pengaruh perspektif non keuangan terhadap kinerja perusahaan PT MA.

Kondisi PT. MA saat ini belum dilakukan kualifikasi terhadap kompetensi SDM di Divisi Pabrik. Pelatihan yang diberikan masih terbatas pada materi yang berkaitan dengan dengan

materi tentang Cara Pembuatan Obat yang Baik (CPOB) secara internal, dalam arti materi diberikan oleh atasan kepada bawahan. Frekuensi pelatihan hanya sekali dalam satu tahun, kecuali pada kasus tertentu pelatihan dapat diberikan lebih dari satu kali dalam satu tahun, misalkan terdapat peraturan baru yang harus segera disosialisasikan kepada SDM. Pelatihan dari pihak luar (*external training*), masih mengandalkan undangan bila ada seminar atau *workshop*. Belum terdapat program yang mengundang pelatihan dari pihak luar perusahaan untuk memberikan pelatihan di PT. MA Divisi Pabrik.

Secara umum kedisiplinan SDM di PT. MA Divisi Pabrik dirasakan masih kurang. Masih sering ditemukan kasus SDM tidak masuk kerja tanpa beban, sehingga motivasi kerja dirasakan masih kurang memuaskan. Hal ini kemungkinan disebabkan karena belum semua SDM mengerti, memahami dan melaksanakan kegiatan sesuai visi, misi dan strategi perusahaan. Budaya kerja di PT. MA lebih didominasi dengan kekeluargaan yang kuat. Budaya ini baik bila ditinjau dari kekuatan keterikatan antar personal SDM, tetapi menjadi lemah untuk melakukan tindakan dalam rangka mendisiplinkan SDM. Dalam hal karir, kompensasi, *benefit* atau hal lainnya perusahaan biasanya memberikan perhatian terbesar kepada departemen utama (*core function*), sedangkan departemen pendukung (*support function*) biasanya sebaliknya. Melihat keunggulan yang ada pada *BSC*, permasalahan yang timbul yaitu bagaimana menerapkan pengaruh konsep *BSC* berdasarkan pendekatan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diharapkan mampu memperbaiki kinerja SDM pada PT MA Divisi Pabrik. Jumlah SDM yang banyak membuat tugas dan tanggung jawab Departemen Sumber Daya Manusia (DSDM) perusahaan semakin sulit untuk mengukur kinerja SDM tersebut satu persatu, karena tidak efektif dan efisien lagi. Sedangkan perusahaan belum memiliki suatu metode pengukuran kinerja yang baik, dimana SDM selain di Divisi Pemasaran belum mengetahui target yang

diberikan perusahaan kepada setiap karyawan, dan kompensasi yang diberikan kepada karyawan masih bersifat kenaikan pertahun (*annual base*)

METODE PENELITIAN

Alat

Instrumen yang digunakan adalah kuisioner yang disusun secara kelompok, yaitu:

1. Kuisioner tentang identitas responden
2. Kuisioner tentang persepsi atau pandangan dari responden mengenai manfaat pelatihan, motivasi kerja, kompetensi SDM dan kinerja SDM
3. Kuisioner dengan persetujuan responden tentang pelatihan, motivasi kerja, budaya kerja, kompetensi, dan kinerja SDM

Metode Analisis

Uji Instrumen

1. Analisis Regresi Linier Ganda
Menurut Arikunto untuk menguji pengaruh beberapa variabel bebas dengan variabel terikat adalah.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Di mana:

Y = variabel terikat (Kinerja SDM Perusahaan)

a = intercep, perkiraan besarnya rata-rata variabel Y ketika nilai variabel X=0

b₁, b₂, b₃, dan b₄= slope

X₁ = Pelatihan SDM

X₂ = Motivasi Kerja SDM

X₃ = Budaya Kerja Perusahaan

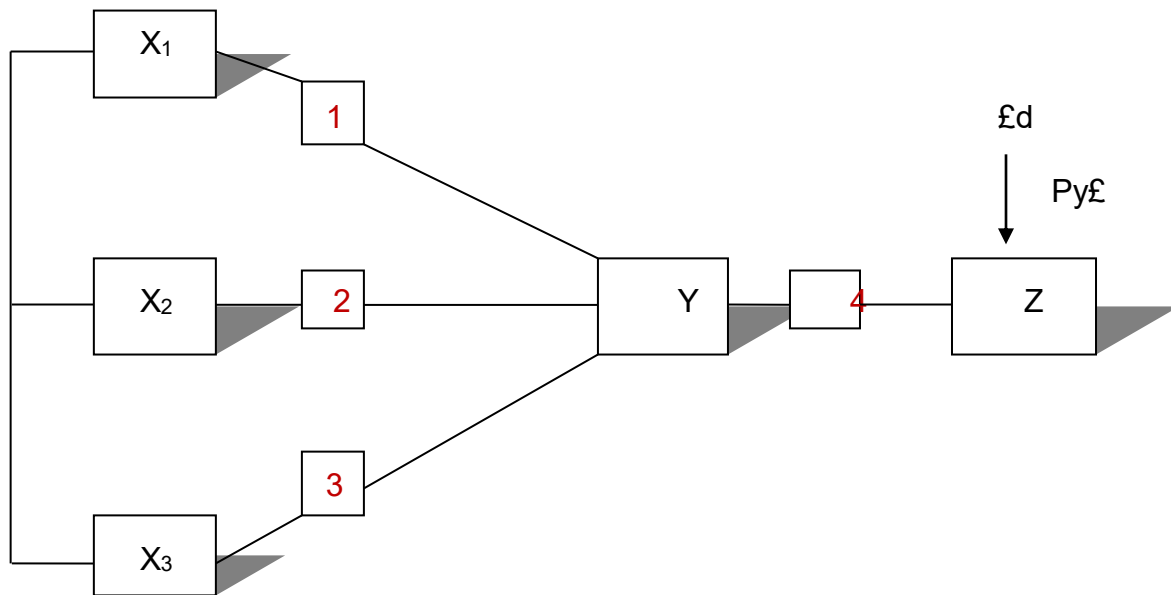
e = nilai kesalahan (error)

Rancangan Uji Hipotesis

1. Untuk mengetahui adanya hubungan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Pelatihan SDM, Motivasi Kerja SDM, dan Budaya Kerja Perusahaan) terhadap Kompetensi SDM Perusahaan, baik secara parsial maupun simultan, digunakan Analisis Regresi Berganda. Adapun kriteria adalah sebagai berikut:
 - a. Uji Secara Parsial (uji t) dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara parsial terhadap variabel antara.
 - b. Uji Secara Simultan (uji F) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel-variabel bebas secara bersama-sama memiliki pengaruh yang nyata terhadap variabel Antara, yaitu Kompetensi SDM PT MA Divisi Pabrik. Pada uji-F bila hasil perhitungan nilai signifikan F hitung lebih besar dari F tabel.
 - c. Untuk mengetahui pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja SDM Perusahaan PT MA Divisi Pabrik digunakan Analisis Regresi Sederhana. Uji yang dipergunakan adalah uji hipotesis parsial (uji t), untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh variabel antara terhadap variabel terikat. Apabila nilai signifikan t tabel lebih kecil dari t hitung, maka dapat diketahui variabel Antara (Kompetensi SDM) memberikan pengaruh yang nyata terhadap variabel terikat, yaitu Kinerja SDM PT MA Divisi Pabrik.

Model Struktur Penelitian

Di bawah ini adalah model struktur penelitian:



Gambar 1. Model Struktur Penelitian

Keterangan:

- 1 : koefisien yang menjelaskan atau menyatakan pengaruh X_1 terhadap Y
- 2 : koefisien yang menjelaskan atau menyatakan pengaruh X_2 terhadap Y
- 3 : koefisien yang menjelaskan atau menyatakan pengaruh X_3 terhadap Y
- 4 : koefisien yang menjelaskan atau menyatakan pengaruh Y terhadap Z
- $Py£$: koefisien variabel residu terhadap Z .
- $£d$: variabel residu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisa Deskriptif

1. Deskripsi Identitas Responden

Data responden dalam penelitian ini didapat dari hasil penarikan sampel dengan teknik *convenience purposive sampling*, yaitu penarikan sampel berdasarkan kemudahan yang didasarkan pada kriteria-kriteria yang telah ditetapkan; dan *census sampling*, yaitu semua populasi dijadikan sampel. Sampel diambil dari karyawan tetap divisi pabrik PT. MA berjumlah 176 responden. Dari 176 responden disebar 25 sampel untuk uji validitas dan reliabilitas, tetapi yang

mengembalikan kuisisioner hanya 23 responden. Sedangkan pada penarikan data penelitian, sisa responden yang mengembalikan kuisisioner sebanyak 80 responden. Tidak dapat diketahui alasan pasti responden yang tidak bersedia mengisi dan mengembalikan kuisisioner.

Deskripsi karakteristik responden memberikan gambaran mengenai identitas responden. Deskripsi data responden terbagi menjadi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja dan jabatan di PT. MA. Oleh karena itulah akan disajikan analisis deskripsi karakteristik responden, yaitu sebagai berikut:

Tabel 1. Data identitas responden

Deskripsi Identitas	Uraian	%	Deskripsi Identitas	Uraian	%
Jenis Kelamin	Pria	74		< 1 tahun	5
	Wanita	26		1 - < 5 tahun	21
	< 20 tahun	-	Lama	5 - < 10 tahun	10
	20 - < 30 tahun	16	Bekerja	10 - < 15 tahun	36
Usia	30 - < 40 tahun	50		15 - < 20 tahun	18
	40 - < 50 tahun	30		≥ 20 tahun	10
	≥ 50 tahun	4		Pengemas	23
	SD atau sederajat	2		Operator	30
	SMP atau sederajat	8		Staff dan Umum	6
Pendidikan	SMA atau sederajat	75	Jabatan	Analisis	4
	D3 atau sederajat	6		Teknisi	17
	S1	6		Koord & Spv	11
	S2	3		Assman & Mgr	8
				Lain-lain	1

2. Deskripsi variabel pelatihan

Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan.

a. Pelatihan dalam peningkatan pengetahuan responden

Setiap pelatihan yang diberikan dijawab oleh 75% responden dapat meningkatkan pengetahuan responden sebesar $\geq 30\%$, 13% responden mengalami peningkatan pengetahuan sebesar $10 - < 20\%$, 10% responden mengalami peningkatan pengetahuan sebesar $20 - < 30\%$, dan 2% responden mengalami peningkatan pengetahuan $< 10\%$. Bila dirinci menurut jabatan:

- 1) Responden Pengemas: 73% responden mengalami peningkatan pengetahuan sebesar $\geq 30\%$.
- 2) Responden Operator: 79% responden mengalami peningkatan pengetahuan sebesar $\geq 30\%$.
- 3) Responden Staf dan Umum: 80% mengalami peningkatan pengetahuan sebesar $\geq 30\%$.
- 4) Responden Analisis: 67% mengalami peningkatan pengetahuan sebesar $10 - 20\%$.

5) Responden Teknisi: 59% mengalami peningkatan pengetahuan sebesar $\geq 30\%$.

6) Responden Koordinator dan supervisor: 100% mengalami peningkatan pengetahuan sebesar $\geq 30\%$

7) Responden Assman dan Manager: 86% mengalami peningkatan pengetahuan sebesar $\geq 30\%$

Setiap pelatihan yang diberikan diakui oleh responden dapat meningkatkan pengetahuan yang signifikan. Dengan pelatihan akan meningkatkan wawasan pengetahuan bagi responden

b. Pelatihan dalam peningkatan keahlian responden

Setiap pelatihan yang diberikan dijawab oleh 73% responden dapat meningkatkan keahlian responden sebesar $\geq 30\%$, 15% responden mengalami peningkatan keahlian sebesar $20 - < 30\%$, 6% responden mengalami peningkatan keahlian sebesar $10 - < 20\%$, dan 6% responden mengalami peningkatan keahlian sebesar $< 10\%$. Bila dirinci menurut jabatan:

- 1) Responden Pengemas: 64% responden mengalami peningkatan keahlian sebesar $\geq 30\%$.
- 2) Responden Operator: 83% responden mengalami peningkatan keahlian $\geq 30\%$.
- 3) Responden Staf & Umum: 60% mengalami peningkatan keahlian sebesar $\geq 30\%$.
- 4) Responden Analis: 67% mengalami peningkatan keahlian sebesar $\geq 30\%$.
- 5) Responden Teknisi: 53% mengalami peningkatan keahlian sebesar $\geq 30\%$.
- 6) Responden Koordinator dan Supervisor: 100% mengalami peningkatan keahlian sebesar $\geq 30\%$.
- 7) Responden Assman dan Manager: 72% mengalami peningkatan keahlian sebesar $\geq 30\%$.

Dari data dapat ditarik kesimpulan bahwa setiap pelatihan secara signifikan dapat meningkatkan keahlian responden

c. Pelatihan dalam peningkatan ketrampilan responden

Setiap pelatihan yang diberikan dijawab oleh 68% responden dapat meningkatkan ketrampilan responden sebesar $\geq 30\%$, 16% responden mengalami peningkatan ketrampilan sebesar $20 - < 30\%$, 10% responden mengalami peningkatan ketrampilan sebesar $10 - < 20\%$, dan 6% responden mengalami peningkatan ketrampilan sebesar $< 10\%$. Bila dirinci menurut jabatan:

- 1) Responden Pengemas: 63% responden mengalami peningkatan ketrampilan sebesar $\geq 30\%$.
- 2) Responden Operator: 79% responden mengalami peningkatan ketrampilan sebesar $\geq 30\%$.
- 3) Responden Staf dan Umum: 60% mengalami peningkatan ketrampilan sebesar $\geq 30\%$.
- 4) Responden Analis: 67% mengalami peningkatan ketrampilan sebesar $10 - < 20\%$.

- 5) Responden Teknisi: 53% mengalami peningkatan ketrampilan sebesar $\geq 30\%$.
- 6) Responden Koordinator dan Supervisor: 83% mengalami peningkatan ketrampilan sebesar $\geq 30\%$.
- 7) Responden Assman dan Manager: 57% mengalami peningkatan ketrampilan sebesar $\geq 30\%$.

Dari data dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan secara signifikan dapat meningkatkan ketrampilan responden.

3. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya yang bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya.

- a. Motivasi kerja yang berhubungan dengan perusahaan dalam memperhatikan kesejahteraan SDM. Dalam memperhatikan kesejahteraan SDM: 56% responden menyatakan bahwa perusahaan seimbang /cukup dalam memperhatikan kesejahteraan SDM, 39% responden menyatakan perusahaan kurang dalam memperhatikan kesejahteraan SDM, dan 5% responden menyatakan bahwa perusahaan lebih dari cukup dalam memperhatikan kesejahteraan SDM. Bila dirinci menurut jabatan:

- 1) Responden Pengemas: 62% responden menyatakan kesejahteraan seimbang/cukup.
- 2) Responden Operator: 62% responden menyatakan kesejahteraan kurang

- 3) Responden Staf dan Umum: 60% responden menyatakan kesejahteraan kurang.
- 4) Responden Analis: 100% responden menyatakan kesejahteraan seimbang
- 5) Responden Teknisi: 71% responden menyatakan kesejahteraan seimbang
- 6) Responden Koordinator dan Supervisor: 42% responden menyatakan seimbang dan 41% menyatakan kurang
- 7) Responden Assman dan Manager: 78% responden menyatakan seimbang
- 4) Responden Analis: 75% responden menyatakan beban kerja yang diberikan seimbang/cukup
- 5) Responden Teknisi: 89% responden menyatakan beban kerja yang diberikan seimbang/cukup
- 6) Responden Koordinator dan Supervisor: 69% responden menyatakan beban kerja yang diberikan seimbang/cukup
- 7) Responden Assman dan Manager: 70% responden menyatakan beban kerja yang diberikan seimbang/cukup

Dari data terinci, bagian operator dan staf administrasi yang sebagian besar responden menyatakan bahwa perusahaan kurang dalam memperhatikan kesejahteraan SDM, sedangkan koordinator dan supervisor berimbang antara yang menyatakan cukup /seimbang dengan kurang.

b. Beban kerja yang diberikan perusahaan kepada SDM

Beban kerja yang diberikan oleh perusahaan kepada SDM, 91% responden menyatakan bahwa beban kerja seimbang/cukup, 7% responden menyatakan beban kerja memberatkan atau terlalu, 1% responden menyatakan beban kerja yang diberikan masih kurang, dan 1% responden menyatakan bahwa beban kerja tidak dapat ditentukan. Bila dirinci menurut jabatan:

- 1) Responden Pengemas: 91% responden menyatakan beban kerja yang diberikan seimbang/cukup
- 2) Responden Operator: 90% responden menyatakan beban kerja yang diberikan seimbang/cukup
- 3) Responden Staf dan Umum: 83% responden menyatakan beban kerja yang diberikan seimbang/cukup

Data responden tentang beban kerja yang diberikan oleh perusahaan terhadap SDM: responden pengemas, operator, staf dan teknisi memberikan jawaban bahwa beban kerja seimbang, tetapi untuk koordinator dan supervisor, dan asisten manager dan manager memberikan jawaban beban kerja yang memberatkan sekitar 30%.

c. Motivasi bekerja SDM di PT. MA

Motivasi bekerja SDM di PT. MA, 59% responden menyatakan bahwa motivasi bekerja baik, 32% responden menyatakan motivasi bekerja cukup, 8% responden menyatakan motivasi bekerja sangat baik, dan 1% responden menyatakan motivasi bekerja kurang. Bila dirinci menurut jabatan:

- 1) Responden Pengemas: 57% responden menyatakan motivasi bekerja baik, 29% cukup dan 14% sangat baik
- 2) Responden Operator: 79% responden menyatakan motivasi bekerja baik, dan 21% cukup
- 3) Responden Staf dan Umum: 80% responden menyatakan motivasi bekerja baik, dan 20% cukup
- 4) Responden Analis: 100% responden menyatakan motivasi bekerja cukup
- 5) Responden Teknisi: 65% responden menyatakan motivasi bekerja cukup, 29% baik, dan 6% kurang

- 6) Responden Koordinator dan Supervisor: 58% responden menyatakan motivasi bekerja baik, 34% cukup, dan 8% kurang
- 7) Responden Assman dan Manager: 67% responden menyatakan motivasi bekerja baik, 22% sangat baik, dan 11% kurang

Data responden tentang motivasi bekerja: 59% menyatakan baik dan 32% menyatakan cukup. Dari data dapat dianalisis bahwa karyawan menyatakan bekerja dengan motivasi yang baik, sehingga kemungkinan untuk mengalami *turn over* karyawan relatif kecil. Kecuali pada responden analis dan teknisi dengan motivasi bekerja yang didominasi cukup, maka untuk mengalami *turn over* karyawan relatif besar.

4. Deskripsi Variabel Kompetensi SDM

- a. Selama bekerja di PT. MA mengalami peningkatan pengetahuan
 Dari data penelitian, selama bekerja di PT. MA mengalami peningkatan pengetahuan: 29% responden mengalami peningkatan pengetahuan sebesar $\geq 50\%$, 24% responden mengalami peningkatan pengetahuan sebesar 40– <50%, 21% responden mengalami peningkatan pengetahuan sebesar 30– <40%, 14% responden mengalami peningkatan pengetahuan sebesar 20– <30%, 6% responden mengalami peningkatan pengetahuan sebesar 10– <20%, dan 6% responden mengalami peningkatan pengetahuan < 10%. Bila dirinci menurut jabatan:
 - 1) Responden Pengemas: 32% responden mengalami peningkatan pengetahuan sebesar $\geq 50\%$.
 - 2) Responden Operator: 31% responden mengalami peningkatan pengetahuan sebesar 40- <50%.
 - 3) Responden Staf dan Umum: 60% mengalami peningkatan pengetahuan sebesar 40- <50%.

- 4) Responden Analis: 67% mengalami peningkatan pengetahuan sebesar 10– <20%.
- 5) Responden Teknisi: 23% mengalami peningkatan pengetahuan sebesar 10- <20% dan 40- <50%
- 6) Responden Koordinator dan supervisor: 33% mengalami peningkatan pengetahuan sebesar $\geq 50\%$
- 7) Responden Assman dan Manager: 80% mengalami peningkatan pengetahuan sebesar $\geq 50\%$

Data responden menunjukkan pada posisi Asisten Manager dan Manager, responden mengalami peningkatan pengetahuan $\geq 50\%$. Hal ini dimungkinkan karena untuk posisi Asisten Manager dan Manager sering dikirim untuk mengikuti pelatihan eksternal. Responden Analis dan Teknisi merasa mendapatkan peningkatan pengetahuan yang rendah (10 - <20%), karena sebagian besar responden kedua bagian tersebut masih relatif baru bekerja di PT. MA.

- b. Selama bekerja di PT. MA mengalami peningkatan keahlian
 Dari data penelitian, selama bekerja di PT. MA mengalami peningkatan keahlian: 28% responden mengalami peningkatan keahlian sebesar $\geq 50\%$, 28% responden mengalami peningkatan keahlian sebesar 40–50%, 22% responden mengalami peningkatan keahlian sebesar 30–40%, 11% responden mengalami peningkatan keahlian sebesar 20–30%, 7% responden mengalami peningkatan keahlian sebesar 10–20%, dan 4% responden mengalami peningkatan keahlian < 10%. Bila dirinci menurut jabatan:
 - 1) Responden Pengemas: 45% responden mengalami peningkatan keahlian sebesar $\geq 50\%$.

- | | |
|--|---|
| <p>2) Responden Operator: 38% responden mengalami peningkatan keahlian sebesar 30- <40%.</p> <p>3) Responden Staf dan Umum: 40% mengalami peningkatan keahlian sebesar 40- <50%.</p> <p>4) Responden Analis: 100% mengalami peningkatan keahlian sebesar 20- <30%.</p> <p>5) Responden Teknisi: 23% mengalami peningkatan keahlian sebesar 30- <40% dan 40- <50%</p> <p>6) Responden Koordinator dan supervisor: 34% mengalami peningkatan keahlian 40- <50%, dan 33% mengalami peningkatan sebesar $\geq 50\%$</p> <p>7) Responden Assman dan Manager: 80% mengalami peningkatan keahlian sebesar $\geq 50\%$</p> | <p>4) Responden Analis: 100% menyatakan kinerja SDM seimbang/cukup</p> <p>5) Responden Teknisi: 59% menyatakan kinerja SDM seimbang/cukup, 29% menyatakan kurang, dan 12% menyatakan lebih dari cukup</p> <p>6) Responden Koordinator dan supervisor: 59% menyatakan kinerja SDM seimbang/cukup, 33% menyatakan lebih dari cukup, dan 8% menyatakan kurang</p> <p>7) Responden Assman dan Manager: 70% menyatakan kinerja SDM seimbang/cukup, dan 30% menyatakan lebih dari cukup</p> |
|--|---|

Data responden menunjukkan pada posisi Assisten Manager dan Manager, responden mengalami peningkatan keahlian $\geq 50\%$. Hal ini dimungkinkan karena untuk posisi Assisten Manager dan Manager dikirim untuk mengikuti pelatihan eksternal dan didominasi oleh pengalaman bekerja di PT. MA (promosi internal).

Data responden tentang Kinerja SDM Divisi Pabrik: 59% menyatakan seimbang/cukup dan 26% menyatakan lebih dari cukup, dan 15% menyatakan kurang. Dari data dapat dianalisis bahwa Kinerja SDM Divisi Pabrik PT. MA masih dapat ditingkatkan. Untuk meningkatkan kinerja SDM perlu dilakukan suatu terobosan agar SDM yang merasa dalam posisi *comfort zone* masih bisa ditingkatkan tanpa merasa terganggu tingkat kenyamanannya.

5. Deskripsi Variabel Kinerja SDM

- a. Kinerja SDM divisi pabrik PT. MA
- Rincian Kinerja SDM PT. MA Divisi Pabrik menurut jabatan:
- 1) Responden Pengemas: 64% responden menyatakan kinerja SDM seimbang/cukup, 32% menyatakan lebih dari cukup, dan 4% menyatakan kurang.
 - 2) Responden Operator: 70% responden menyatakan kinerja SDM seimbang/cukup, 17% menyatakan lebih dari cukup, dan 13% menyatakan kurang
 - 3) Responden Staf dan Umum: 60% menyatakan kinerja SDM seimbang/cukup, dan 40% menyatakan kurang

Analisis Kuantitatif / Verifikasi

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

1. Variabel bebas (Pelatihan, Motivasi Kerja, Budaya Kerja) terhadap variabel antara (Kompetensi SDM)
- Berdasarkan data penelitian diperoleh angka nilai R sebesar 0.857 atau sama dengan 85.70%; berdasarkan kriteria Guilford; nilai tersebut terletak pada kategori hubungan cukup erat. Sedangkan nilai R^2 (R Square) sebesar 0.734 atau 73.40%, keadaan ini menunjukkan bahwa variabel Pelatihan SDM, Motivasi Bekerja, dan Budaya Kerja memberikan kontribusi pengaruh sebesar 73.40% terhadap Kompetensi SDM, sedangkan sisanya ($100\% - 73.40\% = 26.60\%$) dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

2. Variabel antara (Kompetensi SDM) terhadap variabel terikat (Kinerja SDM)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh angka nilai R sebesar 0.780 atau sama dengan 78.00%; berdasarkan kriteria Guilford; nilai tersebut terletak pada kategori hubungan cukup erat. Sedangkan nilai R^2 (*R Square*) sebesar 0.609 atau 60.90%, keadaan ini menunjukkan bahwa variabel Kompetensi SDM memberikan kontribusi pengaruh sebesar 60.90% terhadap Kinerja SDM, sedangkan sisanya ($100\% - 60.90\% = 39.10\%$) dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

Uji Regresi Linier Ganda

Berdasarkan hasil analisa, maka model regresi yang terbentuk adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = 4.386 + (0.303)\text{Pelatihan SDM} + (-0.025)\text{Motivasi Kerja} + (0.188)\text{Budaya Kerja}$$

Uji Secara Parsial (Uji t)

1. Variabel Bebas Terhadap Variabel Antara

Pengujian hipotesa pertama dilakukan dengan menggunakan uji t yang menunjukkan pengaruh secara parsial dari masing-masing variabel. Berdasarkan tabel di atas dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%, $\alpha = 0,05$, jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima dan sebaliknya.

Berdasarkan t-tabel, $df = 80 - 5 = 75$, maka nilai t-tabel sebesar 1,665. Dari hasil olah data di atas, maka hasil perhitungan uji t digambarkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Analisa Uji t Variabel Bebas Terhadap Variabel Antara

Penelitian ini menggunakan tiga variabel yang terdiri variabel Pelatihan SDM, Motivasi Kerja, dan Budaya Kerja untuk

No.	Variabel	t_{hitung}	t_{tabel}	Keterangan
1.	Pelatihan SDM	6.297	1,665	H_0 ditolak dan H_1 diterima
2.	Motivasi Kerja	-0.,437	1,665	H_0 diterima dan H_1 ditolak
3.	Budaya Kerja	4.102	1,665	H_0 ditolak dan H_1 diterima

mengetahui pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap Kompetensi SDM.

Berdasarkan hasil analisa di atas, variabel Pelatihan SDM dan Budaya Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi SDM PT. MA Divisi Pabrik. Hal itu memberikan indikasi bahwa variabel Pelatihan SDM dan Budaya Kerja secara parsial merupakan faktor penting dalam menentukan Kompetensi SDM. Hal itu berarti hipotesis pertama (Pelatihan SDM mempengaruhi Kompetensi SDM) dan 3 (Budaya Kerjamempengaruhi Kompetensi SDM) adalah diterima.

Sedangkan variabel motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kompetensi SDM. Hal itu memberikan indikasi bahwa variabel motivasi kerja secara parsial bukan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi kompetensi SDM PT. MA Divisi Pabrik. Hal itu berarti hipotesis kedua ditolak.

2. Variabel Antara Terhadap Variabel Terikat

Berdasarkan t-tabel, $df = 80 - 5 = 75$, maka nilai t-tabel sebesar 1,665. Dari hasil olah data di atas, maka hasil perhitungan uji t digambarkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Analisa Uji t Variabel Antara Terhadap Variabel Terikat

No.	Variabel	t _{hitung}	t _{tabel}
1.	Kompetensi SDM	11.023	1,665

Berdasarkan hasil analisa di atas, variabel Kompetensi SDM secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM PT. MA Divisi Pabrik. Hal itu memberikan indikasi bahwa variabel Kompetensi SDM secara parsial merupakan faktor penting dalam menentukan Kinerja SDM. Hal itu berarti hipotesis kelima (Kompetensi SDM mempengaruhi Kinerja SDM PT. MA Divisi Pabrik) adalah diterima.

Uji Secara Simultan (Uji F)

Berdasarkan hasil output analisa regresi menggunakan tingkat keyakinan 95%, $\alpha = 0.05$, df_1 (jumlah variabel-1) = 3, dan df_2 (n-k-1) atau $80-3-1 = 76$ (n adalah jumlah responden dan k adalah jumlah variabel independen), hasil diperoleh untuk F_{tabel} sebesar 2.72. Sedangkan F_{hitung} sebesar 69.993, maka nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($69.993 > 2.72$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal itu memberikan indikasi bahwa variabel Pelatihan SDM, Motivasi Kerja, dan Budaya Kerja secara bersama-sama merupakan faktor

penting terhadap penilaian Kompetensi SDM PT. MA Divisi Pabrik. Hal itu berarti hipotesis keempat yaitu Pelatihan SDM, Motivasi Kerja, dan Budaya Kerja secara bersamaan mempengaruhi Kompetensi SDM PT. MA Divisi Pabrik

KESIMPULAN

Hasil penelitian tentang pengaruh pendekatan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam konsep *Balanced Scorecard* terhadap kinerja sumber daya manusia PT. MA Divisi Pabrik dengan variabel antara (*intervening*) kompetensi SDM, berhasil disimpulkan sebagai berikut:

1. Pelatihan SDM secara parsial berpengaruh terhadap kompetensi SDM atau merupakan faktor penting dalam kompetensi SDM dengan nilai tingkat korelasi sebesar 78.40%
2. Motivasi Kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kompetensi SDM atau bukan merupakan faktor penting dalam kompetensi SDM, tetapi mempunyai nilai tingkat korelasi sebesar 69.30%.
3. Budaya Kerja secara parsial berpengaruh terhadap kompetensi SDM atau merupakan faktor penting dalam kompetensi SDM dengan nilai tingkat korelasi sebesar 76.90%
4. Pelatihan SDM, Motivasi Kerja, dan Budaya Kerja secara bersamaan berpengaruh terhadap kompetensi SDM PT. MA Divisi Pabrik dengan nilai tingkat korelasi sebesar 73.40%.
5. Kompetensi SDM berpengaruh terhadap Kinerja SDM atau merupakan faktor penting dalam kinerja PT. MA Divisi Pabrik dengan nilai tingkat korelasi sebesar 60.90%.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim; 2011; **Profil Singkat PT. Molex Ayus**; www.molexayus.com/frontend/sejarah_singkat; Copyright © 2011 PT. Molex Ayus.
- Arikunto, Suharsimi; **Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik**; Edisi Revisi 2010; Jakarta; Penerbit PT. Rineka Cipta; 2010..
- Bernadine; **Pentingnya Peranan Balanced Scorecard Dalam Proses Strategi Bisnis**; **Panutan Bisnis**, Volume 4, No.1, Agustus 2001.
- Budiarti, Isnar; **Pentingnya Pengukuran Kinerja Melalui Pendekatan Balanced Scorecard**; **Jurnal Ilmiah Pendidikan Akuntansi**. Vol.III.No.1. Januari 2009, h 57-68.
- Darsono dan Siswandoko, Tjatjuk; **Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21**; Jakarta; Penerbit Nusantara Consulting; 2011, h 156-158
- Fahmi, Irham; **Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi**; Bandung; Penerbit Alfabeta; 2010, h 7.
- Ghozali, Imam; 2006; **Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS**; Badan Penerbit Universitas Diponegoro; hal 92, 105
- Hariato, Farid dan Sudomo, Siswanto; 1998; **Perangkat dan Teknik Analisis Investasi di Pasar Modal Indonesia**; PT Bursa Efek Jakarta; Jakarta.
- Hermawan, Asep dan Limakrisna, Nandan; 2011; **Metode Penelitian Untuk Bisnis Dan Manajemen**; Universitas Persada Indonesia; Jakarta, hal 20-21, 59-60, 145, 172, 222.
- Huriyah; **Balanced Scorecard: Pendekatan Alternatif Untuk Pengukuran Kinerja**; **Politeknosains, Vol. X No.1**; Maret 2011, h 26-33.
- Indiantoro; **Balance Scorecard: Sistem Pengukuran Kinerja yang Memacu Prestasi**; Jakarta; Lokakarya STIE Perbanas, 2000.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P; **Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi**. Diterjemahkan oleh Peter R Yosi Pasla; Jakarta; Penerbit Erlangga; 2000 h 13, 60, 84, 112.
- Mia.; **Performance Management: Conceptual Framework for Managing Organization Performance**; Yogyakarta; Semiloka FE Universitas Atmajaya; 2002
- Moehariono; **Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi**; Edisi Revisi; Jakarta; Penerbit PT. Raja Grafindo Persada; 2012, h 5-6, 95-98, 346-348.
- Mulyadi; **Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandakan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan**, Cetakan Kesatu, Jakarta; Penerbit Salemba Empat, 2001.
- Mulyadi; **Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balanced Scorecard**; Cetakan Kedua; Yogyakarta; Penerbit UPP STIM YKPN; 2009, h 9-12.
- Mulyadi; **Strategic Management System Dengan Pendekatan Balanced Scorecard**, **Usahawan, No 02, Tahun XXVIII**, Februari 1999.
- Mussry J, Hermawan M, Taufik dkk; **MarkPlus on Marketing The Second Generation**; Jakarta; PT. Gramedia Pustaka Utama; 2007, h 5-6
- Nawawi, Hadari; **Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri**; Cetakan Pertama; Yogyakarta; Gajah Mada University Press; 2006, h 62-64, 67, 166-167
- Niven, Paul R; **Balanced Scorecard Diagnostic: Mempertahankan Kinerja Maksimal**; Jakarta; Elex Media Komputindo; 2005.
- Pabundu Tika, Moh; **Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan**; Cetakan Ketiga; Jakarta; Penerbit Bumi Aksara; 2010, h 121-122.
- Panggabean, Mutiara; **Manajemen Sumber Daya Manusia**; Jakarta; Ghalia Indonesia; 2004.
- Rivai, Veithzal dkk; **Performance Appraisal**, Edisi Kedua, Cetakan ke-4; Jakarta; Penerbit PT. Rajagrafindo Persada; 2011, h 17-18.
- Riyanto, Agus; **Aplikasi Metodologi Penelitian Kesehatan**; Yogyakarta;

- Penerbit Mulia Medika; 2011, h 71-72, 143-147
- Robbins, Stephen P; 1998; **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Application**. Eight Edition. Engelwood Cliffs: Prentice-Hall
- Sampurno; **Manajemen Stratejik: Menciptakan Keunggulan Bersaing Yang Berkelanjutan**; Yogyakarta; Gadjah Mada University Press; 2010, h 115-116
- Sekaran, Uma; **Metode Penelitian untuk Bisnis Edisi 4**; Jakarta; Penerbit Salemba Empat; 2006, h 40-41.
- Sembiring, Masana; **Budaya dan Kinerja Organisasi (Perspektif Organisasi Pemerintah)**; Bandung; Penerbit Fokus media; 2012, h 81-82
- Sharma, Ashu; Implementing Balanced Scorecard for Performance Measurement; **Journal of Business Strategy**. Vol.VI. No.1. 2009, h 7.
- Simamora, Henry; **Manajemen Sumber Daya Manusia**; Edisi ketiga, Cetakan kedua; Yogyakarta; Penerbitan STIE YKPN; 2006.
- Srimindarti, Ceacilia; **Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja**, **Fokus Ekonomi, Vol. 3 No, 1**, April 2004, h 52-64.
- Sudiyatno, Bambang; Peran Kinerja Perusahaan Dalam Menentukan Pengaruh Faktor Fundamental Makroekonomi, Risiko Sistematis, Dan Kebijakan Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan – Studi Empirik Pada Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Indonesia; **Disertasi**; Program Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro Semarang; 2010, h 511-512
- Sugiyono; **Statistika Untuk Penelitian** ; Bandung ; Penerbit Alfabeta ; 2009.
- Umar, Husein; **Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis**; Cetakan Kelima; Jakarta; Penerbit PT. Raja Grafindo Persada; 2013, h 77, 82-84
- Waty, Era Eka; Penilaian Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard; **Ekonomika; Vol. 1, No. 1**; April 2009, h 32-33.
- Widarsono, Agus; **Human Resources Scorecard: Linking People, Strategy and Performance (Suatu Model Pengukuran Kinerja)**; Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia Bandung, h 8-9.