

PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN *HUMAN RESOURCE SCORECARD* DI PT. TRIO JAYA STEEL

Carina Lorisa¹ dan Carla Olyvia Doaly²

¹Mahasiswa Program Studi Teknik Industri Universitas Tarumanagara

²Dosen Pembimbing Program Studi Teknik Industri Universitas Tarumanagara

carinalorisa@yahoo.com¹, car_doaly@yahoo.com³

ABSTRAK

Kecakapan dan keterampilan karyawan di perusahaan dapat diketahui dengan adanya pengukuran kinerja. PT. Trio Jaya Steel merupakan perusahaan pembuatan logam berlubang yang memiliki segmen pasar cukup luas. Dimana selama ini, perusahaan belum pernah melakukan pengukuran kinerja dan belum memiliki SOP. Selain itu, tingkat pendidikan karyawan yang belum mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Oleh karena itu, pada penelitian ini pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan metode HR Scorecard yang mengacu pada keempat perspektif. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner dimana penilaian menggunakan Skala Likert menghasilkan 11 tujuan strategis. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menentukan lag indicator dan lead indicator serta dilakukan pembobotan dengan menggunakan AHP untuk mengetahui bobot prioritas pada setiap kriteria dan sub kriteria pada masing-masing perspektif. Selanjutnya, dilakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan Traffic Light System dengan mengukur pencapaian target perusahaan. Berdasarkan 11 indikator terdapat 6 indikator kinerja belum mencapai target, 1 indikator jauh di bawah target dan 4 indikator sudah mencapai target. Oleh karena itu, dalam upaya peningkatan kinerja diperlukan analisis SWOT untuk menentukan strategi atau usulan perbaikan berupa SOP dan rancangan HR Scorecard.

Kata kunci: HR Scorecard, Skala Likert, AHP, Traffic Light System, SWOT

ABSTRACT

The employee's proficient and skill in the company can be determined by performance measurement. PT. Trio Jaya Steel is a perforated metal manufacturing that has a wide market segment. During this time, the company has never done performance measurement and not have SOP yet. In addition, the level of employee's education has no reached the target yet that set by the company. Therefore, in this research, performance measurement is done by using HR Scorecard method which refers to the four perspectives. Based on the results of the distribution of questionnaires, where the assessment using Likert Scale, result 11 strategic objectives. Performance measurement is done by determining lag indicator and lead indicator and then weighted by AHP to find the priority weight on each criteria and sub criteria in every perspective. Next, do the performance measurement by using Traffic Light System, which is measuring the achievement of the target company. Based on 11 indicators, there are 6 indicator performances that have not reached the target yet, 1 indicator far below the target, and 4 indicators have reached the target. Therefore, in an effort to improve performance, needs SWOT analysis to determine the strategy or suggestion of improvement in the form of SOP and the design of HR Scorecard.

Keywords: HR Scorecard, Likert Scale, AHP, Traffic Light System, SWOT

PENDAHULUAN

PT. Trio Jaya Steel merupakan perusahaan pembuatan logam berlubang dimana menawarkan berbagai macam lembaran logam berlubang. Terdapat dua produk utama yang dihasilkan oleh PT. Trio Jaya Steel yaitu *expanded* dan

perforated. PT. Trio Jaya Steel merupakan perusahaan yang memperhatikan kebutuhan masyarakat, sehingga dapat menghasilkan berbagai macam variasi lubang. Selama 3 tahun berdiri, PT. Trio Jaya Steel belum pernah melakukan pengukuran kinerja serta belum memiliki *Standard Operating Procedure* (SOP).

Selain itu, tingkat pendidikan karyawan di PT. Trio Jaya Steel belum mencapai target yang diharapkan. Berdasarkan permasalahan yang ada, maka batasan dalam penelitian yaitu penelitian dilakukan di PT. Trio Jaya Steel dimana pengukuran kinerja hanya pada struktur organisasi. Penelitian dilakukan dengan cara observasi langsung, wawancara, dan kuesioner. Serta hasil dari penelitian ini yaitu berupa pengukuran kinerja dan saran perbaikan yang bersifat usulan. Dengan demikian, tujuan dilakukannya penelitian ini untuk mengetahui kinerja karyawan dengan melakukan pengukuran kinerja menggunakan metode *Human Resource Scorecard*, serta memberikan usulan perbaikan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dan pencapaian tujuan perusahaan [7], [8].

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja-kinerja yang banyak digunakan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia antara lain produktivitas tenaga kerja, kepuasan kerja dimana menurut Efendi, (2002) meliputi: gaji; pekerjaan itu sendiri; rekan sekerja; atasan; promosi; serta lingkungan kerja, komitmen, tingkat perputaran karyawan (*turnover index*), absensi, dan kepemimpinan yang terdiri dari dua gaya kepemimpinan yaitu *consideration* dan *initiating structure* berdasarkan pada penelitian *Ohio State Leadership Studies* [6], [9], [10].

Human Resource Scorecard

HR *Scorecard* digunakan oleh perusahaan untuk merancang dan mengerahkan strategi SDM yang lebih efektif untuk menghasilkan perusahaan yang unggul. Selain itu, *HR Scorecard* dapat membantu para manajer menjabarkan misi, visi dan strategi perusahaan menjadi aksi atau praktik sumber daya manusia yang dapat diukur

kontribusinya. Kaplan dan Norton (2000), memperkenalkan empat perspektif yang berbeda dari suatu aktivitas perusahaan yang dapat dievaluasi yaitu ([6], [7], [8], [9], [10]).

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak pada peningkatan laba perusahaan yang menjadi fokus tujuan serta ukuran di semua perspektif *scorecard*.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting, yaitu kepuasan, loyalitas, akuisisi dan profitabilitas dari pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal menjelaskan proses internal untuk memenuhi nilai bagi pelanggan dan pemilik perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000).

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Mempelajari lebih dalam sumber daya untuk bersaing di lingkungan bisnis yang kompetitif.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan. Intrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data itu valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya di ukur (Sugiyono, 2004). Untuk menentukan instrumen valid yaitu jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan taraf signifikan 0,05. Selain itu, reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian keperilakuan mempunyai keandalan sebagai alat ukur, diantaranya diukur melalui konsistensi

hasil pengukuran dari waktu ke waktu jika fenomena yang diukur tidak berubah (Zulganef, 2006). Koefisien *Cronbach's Alpha* dinyatakan memenuhi syarat apabila lebih besar dari sama dengan 0,7 (cukup baik) atau 0,8 (baik) adalah reliabel.^[3]

Key Performance Indicator (KPI)

Key Performance Indicator (KPI) adalah suatu alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam pembuatan *Key Performance Indicator (KPI)*, dapat dibedakan menjadi dua bagian, yaitu^[5]:

1. *KPI lagging* atau *lag KPI* adalah KPI yang bersifat *output/outcome* atau yang mengukur hasil kinerja.
2. *KPI leading* atau *lead KPI* adalah KPI yang bersifat proses, yang mendorong pencapaian *lagging*.

Analytical Hierarchy Process (AHP)

Proses Hierarki Analitik (*Analytical Hierarchy Process*) dikembangkan oleh Thomas L. Saaty untuk mengorganisasikan informasi dan judgment dalam memiliki alternatif yang paling disukai (Saaty, 1993). Menurut Marimin (2004), prinsip kerja AHP adalah penyederhanaan suatu persoalan komplek yang tidak terstruktur, strategik, dan dinamik menjadi bagianbagiannya, serta menata dalam suatu hierarki. Prinsip kerja AHP terdapat beberapa ide dasar yang digunakan dalam penyusunan, yaitu^[4]:

1. Penyusunan Hierarki
Persoalan yang akan diselesaikan, diuraikan menjadi unsur-unsurnya, yaitu kriteria dan alternatif, kemudian disusun menjadi suatu hierarki.
2. Penilaian Kriteria dan Alternatif
Kriteria dan alternatif dinilai melalui perbandingan berpansangan. Untuk berbagai persoalan, skala 1 sampai 9 adalah skala terbaik dalam mengeskpresikan pendapat.
3. Penentuan Prioritas

Untuk setiap kriteria dan alternatif, perlu dilakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparisons*).

4. **Konsistensi Logis**

Semua elemen dikelompokkan secara logis dan diperingkatkan secara konsisten sesuai dengan suatu kriteria yang logis.

Geometric Mean

Geometric Mean merupakan teori yang menyatakan bahwa jika terdapat n partisipan yang telah melakukan perbandingan berpasangan terhadap suatu topik yang sama. Secara sistematis dapat dirumuskan sebagai berikut^[2]:

$$A_{ij} = (Z_1 \times Z_2 \times Z_3 \times \dots \times Z_n)^{1/n} \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan:

A_{ij} = Nilai Rata-Rata Perbandingan Antara Kriteria a_i dan a_j Untuk Partisipan

Z_i = Nilai Perbandingan Antara Antara Kriteria a_i dan a_j Untuk

Partisipan ke- i ($i=1, 2, 3, \dots, n$)

n = Jumlah Partisipan

Perhitungan Indeks Konsistensi dan Rasio

Pengukuran konsistensi dari suatu matriks itu sendiri bertujuan untuk mengetahui konsistensi jawaban pakar yang berpengaruh pada kestabilan hasil yang didasarkan atas *eigen value* maksimum. Thomas L. Saaty telah membuktikan bahwa indeks konsistensi dari matriks berordo n dapat diperoleh dengan rumus:

$$CI = \left(\frac{\lambda_{maks} - n}{n - 1} \right) \dots\dots\dots(2)$$

Untuk mengetahui CI dengan besaran tertentu cukup baik atau tidak, perlu diketahui rasio yang dianggap baik yaitu $CR \leq 0,1$. Berikut merupakan rumus CR, yaitu^[4]:

$$CR = \frac{CI}{RI} \dots\dots\dots(3)$$

Skala Likert

Menurut Kriyantono (2006) skala *Likert* merupakan skala yang digunakan

untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang kejadian atau gejala sosial. Jawaban pada skala *Likert* bermacam-macam sejauh mana responden merasa positif atau negatif terhadap pernyataan. Jawaban pada skala *Likert* dapat berupa: sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju^[3]

Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats* terlibat dalam suatu proyek atau dalam bisnis usaha. Dalam merumuskan alternatif strategi perusahaan, berdasarkan pertimbangan kombinasi empat faktor strategi tersebut yang terdiri dari^[1]:

1. Strategi SO: Bagaimana perusahaan menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang.
2. Strategi ST: Strategi ini untuk menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan cara menghindari ancaman.
3. Strategi WO: Strategi ini diterapkan dengan memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki.
4. Strategi WT: Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan ditujukan meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

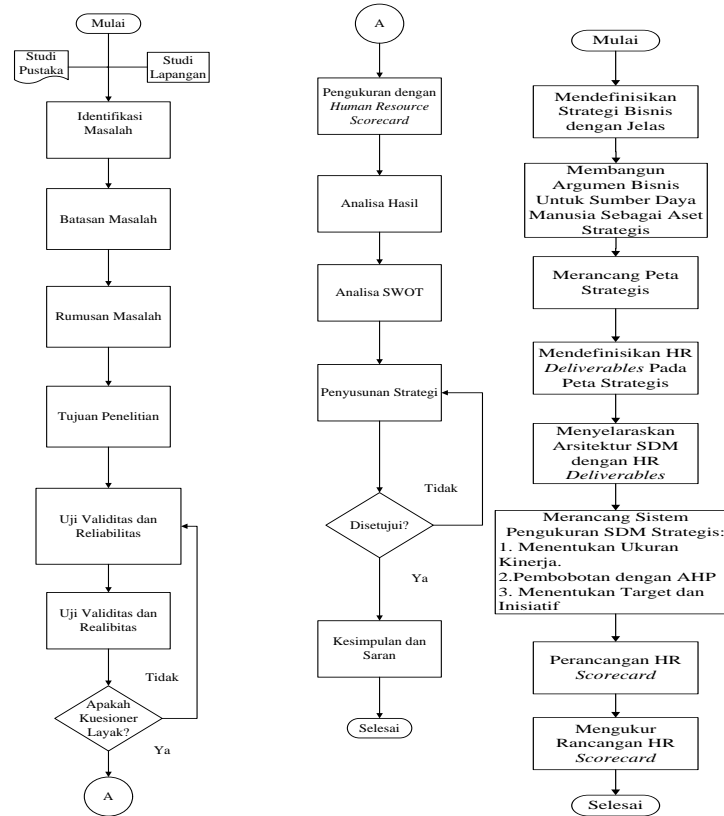
METODE PENELITIAN

Pada tahap pertama penelitian dimulai dengan melakukan studi pustaka melalui jurnal, internet, maupun buku. Selain itu melalui studi lapangan dengan observasi langsung. Selanjutnya menentukan identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, dan tujuan

penelitian. Pada penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan tiga cara, yaitu melakukan wawancara kepada Manager Pabrik dan Direksi. Selain itu, melalui penyebaran kuesioner yaitu: kuesioner untuk menetapkan tujuan strategis, kuesioner kepuasan kerja serta kepemimpinan, dan kuesioner untuk pembobotan AHP. Serta pengumpulan data dilakukan melalui data perusahaan tahun 2016. Hasil kuesioner penentuan tujuan strategis dilakukan uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan SPSS 20.

Pada pengukuran dengan *Human Resource Scorecard*, hal pertama yang dilakukan yaitu mendefinisikan strategi bisnis dengan jelas dimana menentukan tujuan strategis, membangun argumen bisnis untuk SDM dimana merupakan tolak ukur dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia, merancang peta strategis untuk mendefinisikan proses penciptaan nilai. Selanjutnya, mengidentifikasi HR *Deliverable* pada peta strategis dimana HR *Deliverable* merupakan hasil arsitektur SDM untuk mengeksekusi strategi perusahaan, kemudian menyelaraskan arsitektur SDM dengan HR *Deliverable* dimana keselarasan antara sistem HR dan HR *Deliverable*. Selanjutnya, merancang sistem pengukuran SDM strategis dimana terdiri dari: menentukan ukuran kinerja, pembobotan, serta menentukan target dan inisiatif. Kemudian melakukan perancangan HR *Scorecard* dan melakukan pengukuran rancangan. Setelah melakukan pengukuran maka akan dianalisa hasil dan analisa dengan SWOT. Tahap terakhir dari penelitian yaitu kesimpulan dan saran yang dihasilkan.

Berikut *flowchart* penelitian dengan *Human Resource Scorecard*, dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Flowchart Penelitian dengan Human Resource Scorecard

HASIL DAN PEMBAHASAN
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program

Statistical Package for Social Science (SPSS) 20. Berikut merupakan hasil uji validitas kusioner untuk menentukan tujuan startegis dapat dilihat pada Tabel 1 dan Tabel 2, yaitu:

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

No. Butir	R-hitung	R-tabel	Pengujian	Kesimpulan
Pernyataan 1	0,721	0,263	0,721>0,263	Valid
Pernyataan 2	0,696	0,263	0,696>0,263	Valid
Pernyataan 3	0,478	0,263	0,478>0,263	Valid
Pernyataan 4	0,446	0,263	0,446>0,263	Valid
Pernyataan 5	0,670	0,263	0,670>0,263	Valid
Pernyataan 6	0,597	0,263	0,597>0,263	Valid
Pernyataan 7	0,742	0,263	0,742>0,263	Valid
Pernyataan 8	0,853	0,263	0,853>0,263	Valid
Pernyataan 9	0,388	0,263	0,388>0,263	Valid
Pernyataan 10	0,520	0,263	0,520>0,263	Valid
Pernyataan 11	0,400	0,263	0,400>0,263	Valid
Pernyataan 12	0,552	0,263	0,552>0,263	Valid
Pernyataan 13	0,373	0,263	0,373>0,263	Valid

Tabel 2. Hasil Uji Validitas (Lanjutan)

Pernyataan 14	0,710	0,263	0,710>0,263	Valid
Pernyataan 15	0,653	0,263	0,653>0,263	Valid
Pernyataan 16	0,643	0,263	0,643>0,263	Valid
Pernyataan 17	0,680	0,263	0,680>0,263	Valid
Pernyataan 18	0,620	0,263	0,620>0,263	Valid
Pernyataan 19	0,614	0,263	0,614>0,263	Valid
Pernyataan 20	0,668	0,263	0,668>0,263	Valid

Selanjutnya dilakukan pengujian realibitas menggunakan SPSS 20. Berdasarkan hasil pengujian dengan *Cronbach's Alpha*, hasil yang didapatkan sebesar 0,910. Hal tersebut dikatakan reliabel karena $r_{hitung} > r_{tabel}$, dengan nilai r_{tabel} sebesar 0,7. Oleh karena itu kuesioner yang diberikan bersifat *valid* dan *reliable* sehingga bersifat layak.

Mendefinisikan Strategi Bisnis dengan Jelas

Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas, berikut merupakan tujuan-tujuan strategis berdasarkan kuesioner yang disebarkan kepada seluruh karyawan pada Lampiran 1, yaitu:

1. Perspektif keuangan: Meningkatkan produktivitas karyawan.
2. Perspektif pelanggan: Meningkatkan loyalitas karyawan, meningkatkan

komitmen karyawan, meningkatkan kedisiplinan karyawan, meningkatkan kepuasan karyawan.

3. Perspektif proses bisnis internal: Perekrutan sumber daya manusia, pemberian bonus, kepemimpinan atasan.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: Meningkatkan keterampilan karyawan, meningkatkan kompetensi karyawan, meningkatkan komunikasi karyawan.

Membangun Argumen Bisnis Untuk Sumber Daya Manusia Sebagai Aset Strategis

Pada tahap ini membangun kasus bisnis yang berisikan tentang mengapa dan bagaimana SDM dapat mendukung strategi yang telah ada. Berikut merupakan peranan SDM terhadap strategis dapat dilihat pada Tabel 3, yaitu:

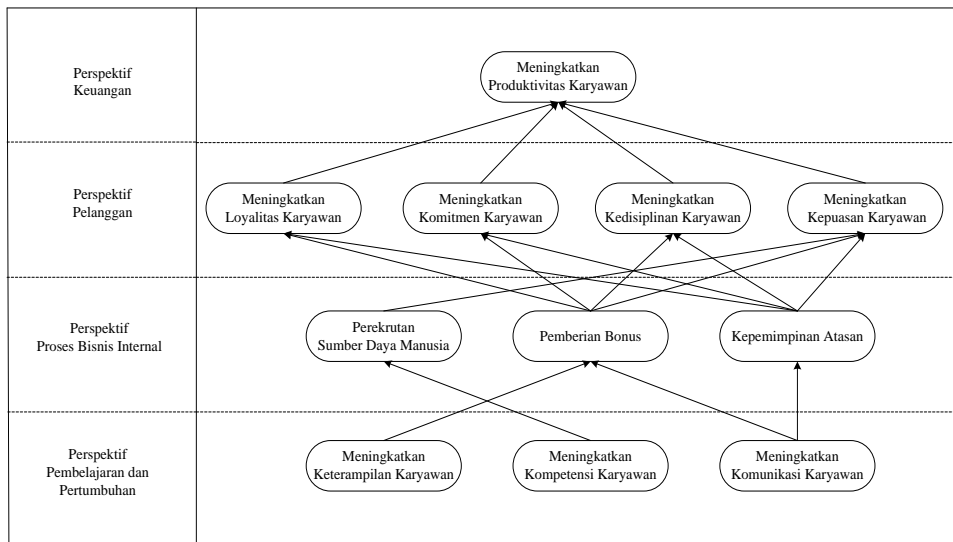
Tabel 3. Peranan Sumber Daya Manusia Terhadap Strategis

Strategis	Peranan Sumber Daya Manusia
Meningkatkan Produktivitas Karyawan	Bekerja dengan giat, teliti, dan maksimal
Meningkatkan Loyalitas Karyawan	Adanya sikap peduli yang tinggi pada perusahaan; Memiliki motivasi dalam bekerja.
Meningkatkan Komitmen Karyawan	Semangat dalam bekerja dan menghindari ketidakhadiran dalam bekerja.
Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan	Memahami dan mematuhi peraturan perusahaan.
Meningkatkan Kepuasan Karyawan	Bekerja dengan giat; Menjalin komunikasi yang baik; Memberikan masukan atau usulan kepada pihak perusahaan untuk meningkatkan kenyamanan karyawan dalam bekerja.
Perekrutan Sumber Daya Manusia	Analisis dalam melakukan perekrutan karyawan.
Pemberian Bonus	Rajin masuk kerja; Bekerja dengan giat; Mematuhi peraturan perusahaan.
Kepemimpinan Atasan	Menghormati dan mematuhi atasan; Menjalin komunikasi yang baik pada atasan.
Meningkatkan Keterampilan Karyawan	Memiliki keinginan untuk berkembang menjadi lebih baik; Mengikuti segala kegiatan pelatihan dengan serius sehingga dapat diterapkan dalam pekerjaan.
Meningkatkan Kompetensi Karyawan	Memiliki semangat belajar yang tinggi.
Meningkatkan Komunikasi Karyawan	Membangun komunikasi yang baik dengan atasan, bawahan maupun sesama.

Merancang Peta Strategis

Peta strategis merupakan proses penciptaan nilai menurut prediksi-prediksi, tentang proses organisasional

yang mendorong kinerja perusahaan. Pada peta strategis ini berisikan tujuan strategis, dimana dapat dilihat pada Gambar 2, yaitu:



Gambar 2. Peta Peta Strategis PT. Trio Jaya Steel

Mengidentifikasi HR Deliverable Pada Peta Strategis

HR Deliverable meliputi dua kategori yaitu: *performance driver*

(pendorong kinerja) dan *enablers* (yang memungkinkan kinerja berlangsung atau memperkuat pendorong kinerja). Berikut merupakan HR Deliverable dapat dilihat pada Tabel 4, yaitu:

Tabel 4. HR Deliverable

HR Performance Driver	HR Enablers
Perspektif Keuangan	
Meningkatkan Produktivitas Karyawan	Memberikan motivasi pada karyawan, Memberikan pelatihan
Perspektif Pelanggan	
Meningkatkan Loyalitas Karyawan	Memberikan <i>reward</i> atau bonus pada karyawan yang berprestasi; Memberikan hak-hak karyawan.
Meningkatkan Komitmen Karyawan	Meningkatkan kenyamanan lingkungan kerja; Memberikan bonus bagi karyawan yang rajin masuk kerja.
Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan	Membuat peraturan yang mudah dipahami oleh karyawan; Memberikan sanksi kepada karyawan yang melanggar peraturan.
Meningkatkan Kepuasan Karyawan	Mendengarkan keluhan karyawan; Memberikan upah atau gaji sesuai dengan beban pekerjaan; Meningkatkan kenyamanan lingkungan kerja.
Perspektif Proses Bisnis Internal	
Perekrutan Sumber Daya Manusia	Menentukan jumlah karyawan yang akan direkrut; Menetapkan standar karyawan yang akan direkrut; Membuat alur proses perekrutan yang sederhana.
Pemberian Bonus	Mengevaluasi kinerja karyawan; Menetapkan standar pemberian bonus.
Kepemimpinan Atasan	Memberikan latihan kepemimpinan bagi manager atau kepala divisi; Mendengarkan masukan atau usulan bawahan yang bersifat membangun.
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	
Meningkatkan Keterampilan Karyawan	Memberikan pelatihan kepada karyawan sesuai kebutuhan; Menyediakan fasilitas pelatihan yang lengkap seperti <i>trainer</i> dan perlengkapan latihan.
Meningkatkan Kompetensi Karyawan	Merekrut karyawan sesuai dengan standar karyawan yang diinginkan perusahaan.
Meningkatkan Komunikasi Karyawan	Mengadakan <i>meeting</i> secara rutin baik untuk <i>staff</i> , atasan dengan <i>staff</i> , maupun <i>staff</i> dengan operator.

dapat dilihat pada Lampiran 2.

Menyelaraskan Arsitektur Sumber Daya Manusia dengan HR Deliverables

Pada tahap ini menjelaskan mengenai keterkaitan antara arsitektur SDM dengan tujuan strategis yang ada. Dimana, arsitektur SDM terdapat fungsi SDM yang merupakan peran yang dijalankan SDM di dalam organisasi. Selain itu terdapat sistem SDM yang merupakan kebijakan yang dijalankan sesuai dengan tujuan strategis dan yang terakhir merupakan perilaku karyawan. Oleh karena itu fungsi dan sistem SDM didukung dengan adanya perilaku karyawan. Berikut merupakan keselarasan arsitektur SDM dengan HR Deliverable

Merancang Sistem Pengukuran Sumber Daya Manusia Strategis

Pada tahap perancangan sistem pengukuran SDM strategis, terdiri dari 3 tahap yaitu menentukan ukuran kinerja, pembobotan, dan menentukan target dan inisiatif. Berikut merupakan perancangan sistem pengukuran strategis:

Menentukan Ukuran Kinerja

Dalam menentukan ukuran kinerja terdiri dari ukuran hasil (*lag indicator*) dan ukuran pemacu kinerja (*lead indicator*) dari masing-masing strategis. Berikut merupakan ukuran kinerja yang dapat dilihat pada Tabel 5, yaitu:

Tabel 5. Ukuran Kinerja

Tujuan Strategis	Ukuran Hasil (Lag Indicator)	Ukuran Pemicu Kinerja (Lead Indicator)
Perspektif Keuangan		
Meningkatkan Produktivitas Karyawan	Revenue Per Employee	Pendapatan penjualan; Jumlah karyawan.
Perspektif Pelanggan		
Meningkatkan Loyalitas Karyawan	Turnover Index	Jumlah karyawan keluar; Rata-rata jumlah karyawan.
Meningkatkan Komitmen Karyawan	Tingkat Absensi	Jumlah ketidakhadiran karyawan.
Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan	Tingkat Kedisiplinan	Jumlah karyawan yang mendapatkan sanksi.
Meningkatkan Kepuasan Karyawan	Indeks Kepuasan Karyawan	Penilaian kepuasan berdasarkan: gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan sekerja, atasan, dan lingkungan kerja.
Perspektif Proses Bisnis Internal		
Perekrutan Sumber Daya Manusia	Perekrutan Berdasarkan Permintaan Kebutuhan	Jumlah karyawan yang direkrut; Jumlah karyawan yang terpenuhi.
Pemberian Bonus	Karyawan Yang Mendapatkan Bonus	Jumlah karyawan yang mendapatkan bonus; Jumlah total karyawan.
Kepemimpinan Atasan	Indeks Kepemimpinan	Kepemimpinan yang ideal.
Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan		
Meningkatkan Keterampilan Karyawan	Pelatihan Karyawan	Pelaksanaan jenis pelatihan yang diadakan perusahaan.
Meningkatkan Kompetensi Karyawan	Kesesuaian Tingkat Pendidikan	Karyawan yang memiliki tingkat pendidikan sesuai dengan spesifikasi perusahaan.
Meningkatkan Komunikasi Karyawan	Tingkat Komunikasi Karyawan	Jumlah rapat yang diadakan; Perencanaan rapat perusahaan.

Pembobotan

Pembobotan pada *Human Resource Scorecard* dilakukan dengan metode AHP melalui kuesioner perbandingan berpasangan pada setiap perspektif. Berikut merupakan susunan hierarki yang dapat dilihat pada Lampiran 3.

Selanjutnya dilakukan pembobotan

AHP dengan penyebaran kuesioner perbandingan berpasangan. Pada penelitian ini terdapat tiga pembobotan yaitu bobot untuk setiap kriteria, sub kriteria, dan pembobotan global yang berdasarkan sub kriteria yang ada. Berikut merupakan penentuan prioritas dengan menggunakan metode AHP dapat dilihat pada Tabel 6, yaitu:

Tabel 6. Penentuan Prioritas

Persketif	Bobot	Tujuan Strategis	Bobot Lokal	Ukuran Hasil	Bobot Global
Keuangan	0,10382	Meningkatkan Produktivitas Karyawan	1,00000	Revenue Per Employee	0,10382
Pelanggan	0,47757	Meningkatkan Loyalitas Karyawan	0,18829	Tingkat Turnover	0,08992
		Meningkatkan Komitmen Karyawan	0,16937	Tingkat Absensi	0,08089
		Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan	0,39751	Tingkat Kedisiplinan	0,18984
		Meningkatkan Kepuasan Karyawan	0,24483	Indeks Kepuasan Karyawan	0,11692
Proses Bisnis Internal	0,12565	Perekrutan Sumber Daya Manusia	0,19269	Perekrutan Berdasarkan Permintaan Kebutuhan	0,02421
		Pemberian Bonus	0,30815	Karyawan yang Mendapatkan Bonus	0,03872
		Kepemimpinan Atasan	0,49916	Indeks Kepemimpinan Atasan	0,06272
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,29296	Meningkatkan Keterampilan Karyawan	0,43662	Pelatihan Karyawan	0,12791
		Meningkatkan Kompetensi Karyawan	0,20135	Kesesuaian Tingkat Pendidikan	0,05899
		Meningkatkan Komunikasi Karyawan	0,36203	Tingkat Komunikasi Karyawan	0,10606

Menentukan Target dan Inisiatif

Dalam menetapkan target di perusahaan dilakukan oleh Presiden Direktur dan Manager Pabrik yang

menjadi acuan di perusahaan. Selain itu, penentuan inisiatif digunakan untuk mewujudkan tujuan strategis pada masing-masing perspektif. Berikut merupakan tabel target dan inisiatif dapat dilihat pada Tabel 7, yaitu:

Tabel 7. Target dan Inisiatif

Perspektif	Tujuan Strategis	Ukuran Hasil	Target	Inisiatif
Keuangan	Meningkatkan Produktivitas Karyawan	Revenue Per Employee	Rp. 150.000.000,00/Employee	a. Memberikan motivasi kepada karyawan. b. Memberikan pelatihan-pelatihan. c. Memberikan bonus kepada karyawan dalam pencapaian target.
Pelanggan	Meningkatkan Loyalitas Karyawan	Tingkat Turnover	<10%	a. Meningkatkan kesejahteraan karyawan. b. Meningkatkan gaya kepemimpinan perusahaan yang sesuai. Meningkatkan kenyamanan lingkungan kerja
	Meningkatkan Komitmen Karyawan	Tingkat Absensi	<5% (Tingkat ketidakhadiran karyawan)	a. Meningkatkan kenyamanan lingkungan kerja. b. Memberikan bonus kepada karyawan yang rajin masuk kerja. Memberikan motivasi kerja.
	Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan	Tingkat Kedisiplinan	100% (Tidak ada karyawan yang mendapatkan sanksi)	a. Meningkatkan kesadaran karyawan dalam mematuhi peraturan. b. Memberikan reward kepada karyawan yang teladan. c. Meningkatkan kepemimpinan perusahaan.
	Meningkatkan Kepuasan Karyawan	Indeks Kepuasan Karyawan	≥4,2	a. Sistem penggajian yang adil dan tepat waktu. b. Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. c. Memberikan motivasi. d. Memberikan bonus/ reward sesuai kontribusi kerja karyawan.
Proses bisnis internal	Perekrutan Sumber Daya Manusia	Perekrutan Berdasarkan Permintaan Kebutuhan	100%	a. Mengadakan pelatihan perekrutan. b. Menggunakan alat-alat seleksi yang sesuai dan baik.
	Pemberian Bonus	Karyawan yang Mendapatkan Bonus	100%	a. Memberikan pelatihan-pelatihan kepada karyawan. b. Memberikan motivasi kerja.
	Kepemimpinan Atasan	Indeks Kepemimpinan Atasan	≥4,2	a. Memberikan pelatihan kepemimpinan. b. Meningkatkan loyalitas pemimpin pada perusahaan.
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan Keterampilan Karyawan	Pelatihan Karyawan	100%	a. Membuat program-program pelatihan. b. Melakukan evaluasi pelatihan yang diberikan.
	Meningkatkan Kompetensi Karyawan	Kesesuaian Tingkat Pendidikan	≥10% (Untuk S1); ≥85% (Untuk SMK/SMA)	Merekrut karyawan sesuai dengan spesifikasi kebutuhan perusahaan.
	Meningkatkan Komunikasi Karyawan	Tingkat Komunikasi Karyawan	≥ 90%	a. Mengadakan rapat secara rutin. b. Mendokumentasikan hasil rapat perusahaan secara tertulis.

Perancangan HR Scorecard

Pada tahap ini, tujuan strategis dan indikator hasil pembobotan serta target yang ditetapkan dirangkum dalam sebuah tabel yang menampilkan keseluruhan perspektif sesuai dengan HR Scorecard. Tabel rancangan HR Scorecard dapat dilihat pada Lampiran 4.

Mengukur Rancangan HR Scorecard

Setelah melakukan pembobotan AHP, menentukan target dan inisiatif. Selanjutnya melakukan pengukuran rancangan HR Scorecard menggunakan Traffic Light System yang terdiri dari tiga warna yaitu hijau, kuning, dan merah. Tabel pengukuran rancangan HR Scorecard, dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Pengukuran Rancangan HR Scorecard

Perspektif	Bobot	Tujuan Strategis	Bobot Lokal	Ukuran Hasil	Bobot Global	Target 2016	Real tahun 2016	% Pencapaian Target	Indikator Kinerja	Skor	Penilaian	
Keuangan	0,10382	Meningkatkan Produktivitas Karyawan	1,00000	Revenue Per Employee	0,10382	Rp. 150.000.000,00/Employee	Rp. 89.285.714,24/Employee	59,5	≥10,4 10,4 - 5,2 ≤5,2	6,2	Kinerja Belum Mencapai Target	
		Total								≥10,4 10,4 - 5,19 ≤5,19	6,2	Kinerja Belum Mencapai Target
Pelanggan	0,47757	Meningkatkan Loyalitas Karyawan	0,18892	Tingkat Turnover	0,08992	<10%	4,6%	100	≥8,9 8,9 - 4,5 ≤4,5	9,0	Kinerja Telah Mencapai Target	
		Meningkatkan Komitmen Karyawan	0,16937	Tingkat Absensi	0,08089	<5% (Tingkat Ketidakhadiran Karyawan)	2,6%	100	≥8,1 8,1 - 4,1 ≤4,1	8,1	Kinerja Telah Mencapai Target	
		Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan	0,39751	Tingkat Kedisiplinan	0,18984	100% (Tidak Ada Karyawan yang Mendapatkan Sanksi)	94,6%	94,6	94,6	≥18,9 18,9 - 9,5 ≤9,5	18,0	Kinerja Belum Mencapai Target
		Meningkatkan Kepuasan Karyawan	0,24483	Indeks Kepuasan Karyawan	0,11692	≥4,2	3,43	81,7	81,7	≥11,7 11,7 - 5,9 ≤5,9	9,6	Kinerja Belum Mencapai Target
		Total								≥47,8 47,8 - 23,9 ≤23,9	44,7	Kinerja Belum Mencapai Target
Bisnis Internal	0,12565	Perekrutan Sumber Daya Manusia	0,19269	Perekrutan Berdasarkan Permintaan Kebutuhan	0,02421	100%	83,6%	83,6	≥2,4 2,4 - 1,2 ≤1,2	2,0	Kinerja Belum Mencapai Target	
		Pemberian Bonus	0,30815	Karyawan yang Mendapatkan Bonus	0,03872	100%	41,1%	41,1	≥3,9 3,9 - 1,9 ≤1,9	1,6	Kinerja Jauh di Bawah Target	
		Kepemimpinan Atasan	0,49916	Indeks Kepemimpinan Atasan	0,06272	≥4,2	3,82	91	91	≥6,3 6,3 - 3,2 ≤3,2	5,7	Kinerja Belum Mencapai Target
		Total								≥12,6 12,6 - 6,3 ≤6,3	9,3	Kinerja Belum Mencapai Target
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,29296	Meningkatkan Keterampilan Karyawan	0,43662	Pelatihan Karyawan	0,12791	100%	100%	100	≥12,8 12,8 - 6,4 ≤6,4	12,8	Kinerja Telah Mencapai Target	
		Meningkatkan Kompetensi Karyawan	0,20135	Kesesuaian Tingkat Pendidikan	0,05899	S1 ≥10% SMA/SMK ≥85%	8,9% 44,6%	89 52,5	89 52,5	≥5,9 5,9 - 2,9 ≤2,9	5,3 3,1	Kinerja Belum Mencapai Target
		Meningkatkan Komunikasi Karyawan	0,36203	Tingkat Komunikasi Karyawan	0,10606	≥90%	96,8%	100	100	≥10,6 10,6 - 5,3 ≤5,3	10,6	Kinerja Telah Mencapai Target
		Total								≥29,3 29,3 - 14,7 ≤14,7	31,8	Kinerja Telah Mencapai Target

Keterangan kriteria dalam penilaian kinerja dapat dilihat pada Tabel 9, yaitu:

Tabel 9. Kriteria dalam Penilaian Kinerja

Indikator Kinerja	Penilaian
≥100	Kinerja Telah Mencapai Target
100 - 50	Kinerja Belum Mencapai Target
≤50	Kinerja Jauh di Bawah Target

Berdasarkan Tabel 8, dapat dilihat bahwa perspektif keuangan mendapatkan skor 6,2 sehingga mendapatkan warna

kuning. Pada perspektif pelanggan, tingkat turnover mendapatkan skor 9,0 sehingga mendapatkan warna hijau, selain

itu tingkat absensi mendapatkan skor 8,1 sehingga mendapatkan warna hijau. Tingkat kedisiplinan dan indeks kepuasan karyawan mendapatkan warna kuning, dimana masing-masing strategis memiliki skor 18,0 dan 9,6. Oleh karena itu, perspektif pelanggan mendapatkan skor 44,7 dan mendapatkan warna kuning. Pada perspektif proses bisnis internal, perekrutan berdasarkan permintaan kebutuhan mendapatkan skor 2,0 sehingga mendapatkan warna kuning, karyawan yang mendapatkan bonus mendapatkan skor 1,6 sehingga mendapatkan warna merah, dan indeks kepemimpinan atasan mendapatkan skor 5,7 sehingga mendapatkan warna kuning. Oleh karena itu perspektif proses bisnis internal mendapatkan skor sebesar 9,3 sehingga mendapatkan warna kuning. Selanjutnya, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pelatihan karyawan mendapatkan skor 12,8 dan mendapatkan warna hijau, kesesuaian tingkat pendidikan mendapatkan skor 5,3 dan 3,1 maka mendapatkan warna kuning. Selanjutnya tingkat komunikasi karyawan mendapatkan skor 10,6 sehingga mendapatkan warna hijau. Oleh karena itu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendapatkan skor 31,8 sehingga mendapatkan warna hijau. Berdasarkan keempat perspektif pada *HR Scorecard* maka mendapatkan skor sebesar 9,2 sehingga mendapatkan warna kuning yang berarti kinerja belum mencapai target.

Analisis SWOT

Matriks SWOT untuk mengetahui strategi yang akan dibuat berdasarkan SO (*Strengths Opportunities*), WO (*Weaknesses Opportunities*), ST (*Strengths Threats*), dan WT (*Weaknesses Threats*) dapat dilihat pada Lampiran 5.

Penyusunan Strategi

Berikut merupakan usulan perbaikan atau susunan strategi yang ada berdasarkan matriks SWOT, yaitu:

1. Memperluas kerja sama dengan pengusaha, baik di sektor makanan, bangunan dan interior, otomotif, alat rumah tangga, multimedia dan komunikasi. Strategi tersebut dapat meningkatkan perspektif keuangan berdasarkan *HR Scorecard*.
2. Mengajukan sertifikasi ISO 9001:2015 dan meningkatkan kualitas kerja karyawan dalam kegiatan ekspor. Strategi tersebut ditujukan dalam peningkatkan keterampilan karyawan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Membuat SOP agar segala kegiatan dapat berjalan secara terstruktur dalam memenuhi kebutuhan yang semakin meningkat. Pembuatan SOP dapat meningkatkan perspektif proses bisnis internal khususnya perekrutan karyawan dapat dilihat pada Lampiran 6.
4. Mengadakan acara *gathering* karyawan, promosi serta memberikan pelatihan kepemimpinan. Strategi mengadakan acara *gathering* dan promosi jabatan ditujukan untuk peningkatan perspektif pelanggan khususnya dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Selain itu memberikan pelatihan kepemimpinan atasan ditujukan untuk meningkatkan perspektif proses bisnis internal pada indeks kepemimpinan atasan.
5. Membuat spesifikasi jabatan secara tertulis. Strategi tersebut ditujukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
6. Meningkatkan pemasaran produk baik skala nasional atau internasional melalui kegiatan pameran. Strategi tersebut ditujukan dalam upaya peningkatan produktivitas karyawan pada perspektif keuangan.
7. Memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Strategi tersebut dalam

upaya meningkatkan perspektif proses bisnis internal pada pemberian bonus.

8. Melakukan evaluasi kinerja karyawan. Strategi tersebut dilakukan untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan, kepuasan kerja, serta kepemimpinan atasan. Selain itu untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan pada perspektif pelanggan.

KESIMPULAN

Hasil pengukuran kinerja karyawan di PT. Trio Jaya Steel tahun 2016 yaitu perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal belum mencapai target yang ditetapkan. Namun, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja telah mencapai target. Oleh karena itu, secara keseluruhan kinerja karyawan belum mencapai target perusahaan.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Human Resource Scorecard* berdasarkan keempat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu dalam melakukan pengukuran, menentukan *lag* (ukuran hasil) dan *lead indicator* (ukuran pemicu kinerja) yang akan diukur, serta dilakukan pembobotan dengan *Analytical Hierachy Process* (AHP) untuk mengetahui bobot prioritas dan menentukan target perusahaan.

Adapun usulan yang diberikan untuk meningkatkan kinerja karyawan, yaitu memperluas kerja sama dengan pengusaha, mengajukan sertifikasi ISO 9001:2015 dan meningkatkan kualitas kerja karyawan dalam kegiatan ekspor, membuat SOP agar segala kegiatan dapat berjalan secara terstruktur dalam memenuhi kebutuhan yang semakin meningkat, mengadakan acara *gathering* karyawan serta adanya promosi jabatan dan memberikan pelatihan

kepemimpinan. Selain itu perusahaan, diharapkan membuat spesifikasi jabatan secara tertulis, meningkatkan pemasaran produk baik skala nasional atau internasional melalui kegiatan pameran, memberikan motivasi kerja bagi karyawan, dan melakukan evaluasi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1]. Afrillita, Nur T., 2013, Analisis SWOT dalam Menentukan Strategi Pemasaran Sepeda Motor pada PT. Samekarindo Indah di Samarinda, *eJournal Administrasi Bisnis*, 1(1):56-70.
- [2]. Imron, Faisal, 2013, Usulan Penerapan *Human Resource Scorecard* Pada PT Federal Oil, *Skripsi*, Universitas Trisakti.
- [3]. Janti, Suhar, 2014, Analisis Validitas dan Reliabilitas dengan Skala *Likert* Terhadap Pengembangan SI/TI dalam Penentuan Pengambilan Keputusan Penerapan *Strategic Planning* pada Industri Garmen, *Prosiding Seminar Nasional Aplikasi Sains dan Teknologi (SNAT)*, ISSN:1979-911X.
- [4]. Marimin, 2004, *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*, Jakarta: Garamedia Widiasarana Indonesia.
- [5]. Moehariono, 2014, *Indikator Kinerja Utama (IKU): Perencanaan, Aplikasi, dan Pengembangan*, Jakarta: Rajawali.
- [6]. Nuraryani, Nindya, 2008, Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Departemen Personalia Melalui Pendekatan Human Resources Scorecard Pada PT. Unitex, Tbk, *Skripsi*, Institut Pertanian Bogor.
- [7] Rina Fitriana, Parwadi Moengin, Mega Riana. Information system design of inventory control spare parts maintenance (valuation class 5000)

- (case study: plant kW). *Proceeding of iMEC-APCOMS 2015*.
- [8] Moengin, Parwadi; Winnie Septiani and Selvia Herviana. A Discrete-event Simulation Methodology to Optimize the Number of Beds in Hospital. *Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science 2014*, San Francisco, 22-24 October, 2014.
- [9] Moengin, Parwadi. Polynomial Penalty Method for Solving Linear Programming Problems, *IAENG International Journal of Applied Mathematics*, 40(3), pp. 167-171, 2010.
- [10] Moengin, Parwadi. Model of integrated production-inventory-distribution system: The case of billet steel manufacturing. *Proceedings of the World Congress on Engineering 2015 WCE 2015*, London, July 1 - 3, 2015.