

Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan menggunakan Metode *Human Resource Scorecard*

Akhmad Fauzan Karomi*, A.Harith Nu'man, Dewi Shofi Mulyati

Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Islam Bandung, Indonesia.

* fauzanmxtrop@gmail.com, aharits@unisba.ac.id, dewishofi@gmail.com

Abstract. PT Mitra Multi Teknik has not yet conducted standardized performance measurements for its employees, especially focusing on employee competencies without a comprehensive approach. This has resulted in significant challenges for the company, leading to decreased performance optimization, exemplified by employee tardiness, turnover rates, and increased consumer product complaint grievances. This research aims to measure employee performance, identify factors influencing performance at PT Mitra Multi Teknik, and design performance evaluation procedures. The study adopts the Human Resources Scorecard methodology, integrating human resources, strategy, and company performance to enhance competitiveness and excellence. This research covers four perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. The research methodology involves identifying Key Performance Indicators (KPIs) aligned with the company's strategic objectives, designing objective strategies to determine value creation processes, and measuring KPIs using paired comparison and Expert Choice 11 software. The assessment system employs a Higher is Better, Lower is Better approach, categorized into Traffic Light Systems. A total of 17 KPIs were identified, distributed across financial, customer, internal business processes, and learning and growth categories. The overall employee performance score, based on measurable scores from each perspective, is 58.56%. Specifically, four KPIs were categorized as red, indicating significant discrepancies between achieved targets and expectations.

Keywords: *Employee Performance, Human Resource Scorecard, Scoring Systems.*

Abstrak. PT Mitra Multi Teknik belum melakukan pengukuran kinerja Karyawan secara baku, terutama berfokus pada kompetensi karyawan tanpa pendekatan yang komprehensif. Hal ini telah menyebabkan tantangan yang signifikan bagi perusahaan, yang mengakibatkan penurunan optimalisasi kinerja, dicontohkan oleh keterlambatan karyawan, tingkat turnover, dan keluhan komplain produk konsumen yang meningkat. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja karyawan, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja di PT Mitra Multi Teknik, dan merancang prosedur evaluasi kinerja. Penelitian ini mengadopsi metodologi *Human Resources Scorecard*, mengintegrasikan sumber daya manusia, strategi, dan kinerja perusahaan untuk meningkatkan daya saing dan keunggulan. Penelitian ini mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Metodologi penelitian melibatkan identifikasi Indikator Kinerja Utama (KPI) yang selaras dengan tujuan strategis perusahaan, merancang strategi obyektif untuk menentukan proses penciptaan nilai, dan mengukur KPI menggunakan perbandingan berpasangan dan perangkat lunak Expert Choice 11. Sistem penilaian menggunakan pendekatan *Higher is Better, Lower is Better*, dengan hasil dikategorikan kedalam *Traffic Light Systems*. Sebanyak 17 KPI diidentifikasi, didistribusikan diseluruh kategori keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Skor kinerja karyawan secara keseluruhan, berdasarkan skor terukur dari masing-masing perspektif, adalah 58,56%. Khususnya, empat KPI dikategorikan sebagai merah, menunjukkan perbedaan yang signifikan antara target yang dicapai dan harapan.

Kata Kunci: *Human Resource Scorecard, Kinerja Karyawan, Sistem Penilaian.*

A. Pendahuluan

Sumber daya manusia adalah salah satu yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. (1) Sumber daya manusia juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Karena itu kemudian muncul istilah baru di luar sumber daya manusia, yaitu modal manusia (Greer, 1995). (2) Kualitas sumber daya manusia pada setiap organisasi atau perusahaan merupakan salah satu faktor penentu dalam meningkatkan kinerja organisasi, sumber daya manusia yang berkualitas tentunya akan memperlancar tercapainya tujuan organisasi (Nawawi, 2003).

Meningkatkan kinerja karyawan merupakan hal yang wajib dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan, semakin tinggi kualitas kerja karyawan maka semakin tinggi pula kinerja organisasi tersebut. Disiplin kerja dalam suatu aktivitas adalah kehendak dan kesediaan pekerja untuk mematuhi dan mentaati segala peraturan-peraturan dan ketentuan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. (3) Bagi dunia perusahaan disiplin kerja karyawan merupakan unsur penting dalam mencapai tujuan perusahaan, hal ini didasarkan bahwa kegiatan di perusahaan selalu menggunakan tenaga kerja manusia di samping tenaga mesin (Ravianto, 1986). Click or tap here to enter text.

PT Mitra Multi Teknik merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan *sparepart automotive* mobil dan motor kendaraan besar maupun kecil. Perusahaan saat ini memiliki karyawan sebanyak 39 orang dimana perusahaan saat ini sedang menata diri menjadi perusahaan yang lebih maju, dengan berusaha mengembangkan dan meningkatkan dari segi kualitas sumber daya manusianya. Berdasarkan studi pendahuluan diketahui pada saat ini perusahaan belum memiliki pengukuran kinerja karyawan yang baku. (4) Dampak yang timbul terhadap perusahaan adalah menurunnya tingkat produktivitas yang patut diduga dari kinerja karyawan. Dari hasil pengamatan diperoleh data berkenaan dengan tingkat keterlambatan karyawan dalam bekerja, tingkat pengunduran diri karyawan hingga jumlah tingkat complain produk dari konsumen.

Tabel 1. Data Keterlambatan Karyawan, Pengunduran Diri dan Jumlah Komplain Pelanggan PT Mitra Multi Teknik Agustus-2021 s/d Juli-2022

Bulan	Presentasi Keterlambatan Karyawan (%) Per Bulan	Jumlah Karyawan Resign	Jumlah Komplain/ Konsumen	Komplain produk/Pcs
Agustus-21	27%	1	38	2.562
September-21	29%	0	54	3.735
Oktober-21	23%	0	24	1.287
November-21	19%	1	17	1.654
Desember-21	18%	0	33	1.294
Januari-21	27%	2	8	980
Februari-21	14%	0	10	965
Maret-21	25%	1	15	1.198
Apr-21	19%	0	16	1.224
Mei-22	14%	2	19	1.568
Juni-22	18%	0	7	1.305
Juli-22	26%	1	15	1.619

Sumber: Dokumen PT Mitra Multi Teknik Tahun 2021-2022

Data keterlambatan yang ditampilkan pada Tabel 1 menjadi daya tarik penulis untuk melakukan penelitian tentang penilaian kinerja karyawan di Perusahaan. Melihat data yang disajikan pada Tabel 2 dan Gambar 1. Data produktivitas perusahaan selama 1 Tahun menurun maka dapat diidentifikasi bahwa produktivitas perusahaan mengalami penurunan yang signifikan.

Tabel 1. Data produktivitas perusahaan selama 1 tahun

Bulan	Lab Kotor (Rp)	Biaya Tenaga Kerja (Rp)	Tingkat Produktivitas
Agustus-21	660.000.000	187.600.000	3,51812
Sep-21	756.000.000	190.600.000	3,96642
Okt-21	465.000.000	187.600.000	2,47868
Nov-21	520.000.000	189.760.000	2,7403
Des-21	630.000.000	172.600.000	3,65006
Jan-22	500.000.000	175.600.000	2,84738
Feb-22	370.000.000	157.600.000	2,34772
Mar-22	350.000.000	187.600.000	1,86567
Apr-22	320.000.000	187.600.000	1,70576
Mei-22	260.000.000	137.600.000	1,88953
Jun-22	256.000.000	187.600.000	1,36461
Jul-22	160.000.000	126.600.000	1,26382

Sumber: Dokumen PT Mitra Multi Teknik Tahun 2021-2022

**Gambar 1.** Tingkat produktivitas PT Mitra Multi Teknik tahun 2021 - 2022

Berdasarkan data yang ditampilkan pada Tabel 1.2 dan Gambar 1.1 menunjukkan terjadinya penurunan tingkat produktivitas PT Mitra Multi Teknik sejak Januari 2022 hingga Juli 2022 dengan angka terendah di perusahaan sebesar 0,126. Oleh sebab itu, perusahaan harus memperhatikan kinerja karyawan agar produktivitas perusahaan meningkat.

Ditinjau berdasarkan permasalahan yang telah dijabarkan serta komitmen perusahaan yang berusaha dijaga, maka perusahaan perlu mengupayakan suatu perbaikan yang dapat memperbaiki kendala yang dihadapinya. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja karyawan yang ada di perusahaan saat ini?
2. Apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di PT Mitra Multi Teknik?
3. Bagaimana perancangan kinerja karyawan yang diberikan kepada PT Mitra Multi Teknik berdasarkan hasil penilaian kinerja karyawan yang telah dilakukan?

Selanjutnya, tujuan dalam penelitian ini diuraikan dalam pokok-pokok sbb:

1. Mengukur kinerja karyawan di PT Mitra Multi Teknik.
2. Mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan PT Mitra Multi Teknik.
3. Merancang prosedur penilaian kinerja karyawan.

B. Metodologi Penelitian

Metode yang digunakan pada penelitian ini menggunakan *Human Resource Scorecard*, yaitu untuk mengukur kinerja karyawan pada perusahaan serta mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan secara ilmiah. (4) *Human Resource Scorecard* merupakan “alat pengungkit” yang penting, yang mampu digunakan perusahaan untuk mengerahkan dan merancang strategi SDM yang lebih efektif (Becker, Huselid, dan Ulrich, 2009).

Penggunaan metode *Human Resources Scorecard* didukung dengan alat untuk menunjang penilaian kinerja karyawan yaitu dengan menggunakan Analitical Hierarchy Proses (AHP) yaitu sebagai alat untuk mengambil keputusan dari berbagai alternatif, dari alternatif tersebut ditentukan atau ditetapkan bobot dari masing-masing alternatif tersebut. Selain menggunakan AHP sebagai alat pendukung, dalam penelitian yang dilakukan juga menggunakan tiga digunakan dalam *Traffic Light System* untuk menunjukkan apakah skor indikator kinerja perlu ditingkatkan atau tidak. Penerapan *Human Resources Scorecard* pada PT Mitra Multi Teknik akan mengukur kinerja sumber daya manusia atau karyawan dalam mewujudkan tujuan perusahaan secara finansial maupun nonfinansial.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Scoring System

Scoring System digunakan untuk menyamakan satuan pencapaian kinerja untuk setiap KPI yang memiliki satuan berbeda, setelah mendapatkan skala prioritas untuk masing-masing KPI. Proses *scoring system* dievaluasi menggunakan data nilai target dan aktivitas aktual dari masing-masing kriteria KPI perusahaan yaitu data tahun 2021 untuk mendapatkan nilai tersebut. Untuk setiap KPI, nilai pada Tabel 4.5 merupakan data aktual dan tujuan perusahaan.

Tabel 3. *Scoring System*

Perspektif HR Efficiency (Financial)		Target	Aktual
1.	Laba perusahaan setiap tahunnya	100%	60%
2.	Kesejahteraan setiap karyawan perusahaan	100%	70%
3.	Anggaran pelatihan	100%	65%
4.	Insentif atas prestasi kerja karyawan	100%	70%
Perspektif HR Alligement (Customer)			
5.	Pelayanan terhadap <i>customer</i> perusahaan	100%	70%
6.	SDM perusahaan sebagai mitra/ <i>partner</i> strategis perusahaan	100%	65%
7.	Responsivitas terhadap komplain dan saran yang diterima	60%	100%
8.	Loyalitas karyawan terhadap perusahaan	60%	100%
Perspektif High Performance Work System (Internal Bisnis Process)			
9.	Aktivitas <i>research and development</i> terhadap prioritas strategi bisnis perusahaan	100%	70%
10.	Evaluasi terhadap kinerja karyawan secara berkala	100%	50%
11.	Aktivitas <i>quality relationship</i> antar elemen perusahaan	100%	65%
12.	Motivasi kerja karyawan perusahaan	100%	70%
13.	Aspek keselamatan dan kesehatan kerja	100%	75%
Perspektif HR Deliverable (Learning and Growth)			
14.	Jumlah pelatihan kerja karyawan secara berkala	100%	60%
15.	Budaya lingkungan kerja	100%	70%
16.	Standar <i>recruitment</i> karyawan perusahaan	100%	60%
17.	Program promosi jabatan karyawan berprestasi	100%	75%

Berdasarkan data aktivitas di atas ditampilkan mengenai target aktivitas dari masing-masing kriteria perusahaan serta aktual realisasi dalam pelaksanaannya. Berikut merupakan penjelasan sumber data dari setiap *Key Performance Indicator*:

1. Meningkatkan jumlah laba perusahaan, diukur berdasarkan jumlah laba bersih yang didapatkan perusahaan. Target laba perusahaan yaitu 10 miliar pada setiap tahunnya sementara kondisi aktual laba yang didapatkan saat ini yaitu mencapai 6 miliar atau 60%.

2. Meningkatkan kesejahteraan karyawan, ditentukan berdasarkan survey kepuasan karyawan dalam bekerja yaitu meliputi kondisi pekerjaan, fasilitas serta aspek lingkungan kerja. Hasil yang didapat dari survey kepuasan kerja yaitu mencapai 70% karyawan menyatakan kepuasan dalam bekerja.
3. Memaksimalkan penggunaan anggaran pelatihan, diukur berdasarkan anggaran yang disediakan perusahaan untuk melakukan pelatihan terhadap karyawan, namun jumlah peatihan yang masih belum efektif mengakibatkan tidak maksimalnya perusahaan dalam memanfaatkan anggaran pelatihan.
4. Memaksimalkan pemberian insentif atas prestasi kerja karyawan, diukur berdasarkan jumlah karyawan yang memiliki kinerja tinggi atau memiliki prestasi dalam bekerja yaitu pencapaian target dalam bekerja, membuat inovasi, pengetahuan dalam bekerja dll, tolok ukur penentuannya yaitu jumlah pemberian insentif yang dapat dipenuhi perusahaan dengan jumlah prestasi kerja yang dilakukan karyawan.
5. Meningkatkan kualitas pelayanan customer, diukur berdasarkan presentase survey kepuasan pelayanan yang dilakukan perusahaan mengenai tingkat layanan yang diberikan terhadap customer. Dalam surveynya perusahaan mendapat nilai 70%.
6. Menjadikan SDM perusahaan sebagai mitra/*partner* strategis perusahaan, yaitu diukur berdasarkan persentase keterlibatan karyawan dalam menjalankan strategi perusahaan, saat ini perusahaan baru melibatkan 65% dari target 100% untuk melibatkan karyawan dalam menjalankan strateginya.
7. Meminimalkan jumlah komplain produk perusahaan, tolok ukur dari kriteria tersebut yaitu jumlah komplain dan saran yang diterima dengan jumlah komplain yang terselesaikan. Saat ini perusahaan menetapkan 3 hari dalam penanganannya namun aktualnya pengerjaan 6 hari dalam penanganan komplain hingga produk selesai.
8. Meminimalkan jumlah *turnover* karyawan perusahaan, diukur berdasarkan jumlah *turnover* karyawan dalam satu tahunnya. Perusahaan mengalami tingkat *turnover* yang berdampak terhadap *financial* perusahaan.
9. Meningkatkan aktivitas *research and development*, ukuran berdasarkan persentase jumlah rancangan strategi bisnis yang dirancang perusahaan selama satu periode. Target aktivitas ini yaitu sebanyak 6 kali dalam satu periode namun aktual pelaksanaannya perusahaan baru melaksanakan 4 kali dalam satu periode. Pelaksanaan R&D dilakukan untuk melakukan evaluasi dan inovasi terhadap kinerja perusahaan.
10. Melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan, diukur berdasarkan aktivitas penilaian kinerja karyawan yang dilakukan perusahaan. Perusahaan belum maksimal dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, penilaian belum dilakukan secara komperhensif sehingga nilai aktual penilaian kinerja karyawan saat ini masih sebesar 50% dari target 100%.
11. Meningkatkan aktivitas *quality relationship*, tolok ukur kriteria tersebut yaitu aktivitas yang melibatkan antar elemen perusahaan untuk menunjang produktivitas kerja karyawan, seperti rapat bulanan, kegiatan sosial, *family gathering*. Namun dalam pelaksanaannya belum dilakukan secara rutin yaitu sebesar 65% pada satu tahun terakhir.
12. Meningkatkan motivasi kerja karyawan, diukur berdasarkan fasilitas yang diberikan perusahaan. Kondisi perusahaan saat ini telah memberikan fasilitas lingkungan kerja yang positif, apresiasi atas kinerja. Aspek tersebut menurut perusahaan sangat penting untuk meningkatkan motivasi kerja yang berharap akan berdampak positif untuk perusahaan.
13. Meningkatkan aspek keselamatan dan kesehatan kerja, ukuran dilihat berdasarkan penyediaan alat K3 dalam bekerja. Peralatan K3 diantaranya yaitu masker, sarung tangan *safety*, *respirator*, sepatu *safety*, *wearpack*, kacamata *safety*, *earplug*, *faceshield*. Perusahaan saat ini sudah mampu dalam menyediakan fasilitas K3 dengan baik namun penyediaan stok untuk peralatan K3 yang dibutuhkan.
14. Menambah jumlah pelatihan *skill* karyawan, ukuran utamanya yaitu jumlah pelatihan yang dibutuhkan perusahaan untuk menunjang *skill* karyawan yaitu meliputi pelatihan K3, *programing* CNC, Autocad, pengetahuan bahan dasar besi, teknologi manufaktur

dan pelatihan penggunaan mesin kerja. Saat ini perusahaan mempunyai target 6 kali pelatihan dalam satu tahun namun realisasinya perusahaan baru melaksanakan 3 hingga 4 kali dalam satu tahun terakhir.

15. Membentuk budaya lingkungan kerja, tolok ukur berdasarkan aktivitas atran yang dilakukan karyawan dalam melakukan peerjaan, yaitu disipin waktu bekerja, bekerja sesuai SOP berlaku, dan *teamwork*.
16. Meningkatkan standar *rekrutment* karyawan, proses *rekrutment* yang dilakukan diukur berdasarkan lamanya waktu proses perekrutan, kondisi perusahaan saat ini dalam melakukan proses perekrutan yaitu selama 30 hari, hal tersebut dirasa terlalu lama untuk mengisi posisi jabatan yang kosong. Perusahaan menargetkan dalam proses perekrutan dapat diselesaikan dalam kurung waktu 15 hari kerja saja dengan memperhatikan kualifikasi dan kualitas perekrutan karyawan. Kurangnya sosialisasi mengenai lowongan kerja yang dilakukan menyebabkan kurangnya jumlah karyawan yang masuk sehingga banyak calon pelamar merupakan orang terdekat atau keluarga dari PT Mitra Multi Teknik
17. Meningkatkan program promosi jabatan karyawan, diukur berdasarkan jumlah karyawan yang berprestasi dengan jumlah promosi jabatan yang dilakukan perusahaan. Saat ini perusahaan sudah melakukan 75% promosi jabatan dari pesrta yang memenuhi kualifikasi

Selanjutnya yaitu dilakukan penentuan *scoring system* dengan metode *Traffic Light Systems*. *Traffic Light System* warna merah menandakan bahwa skor/level berada di ambang batas 0 hingga 3. Kategori ini tergolong pada penilaian performa kurang baik, yang realisasinya berada di bawah target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Warna kuning menandakan bahwa skor/level berada di ambang batas 4 hingga 7 yang berarti kinerja perusahaan tergolong pada penilaian performa yang cukup atau yang realisasinya belum mencapai target maksimum. Warna hijau menandakan bahwa skor/level berada di ambang batas 8 hingga 10 yang berarti kinerja perusahaan telah mencapai performa yang diharapkan. Golongan yang berwarna hijau ini sangat baik, karena telah mencapai target maksimum yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Nurchayani, 2013). Tahap selanjutnya dilakukan *scoring system* dengan menggunakan metode *Higher is Better*, *Lower is Better*, *Must be Zero*, dan *Must be One*, hal tersebut dilakukan untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target masing-masing *Key Performance Indicator* (KPI), sehingga dapat dilakukan identifikasi yang diperlukan untuk melakukan perbaikan. Perhitungan skor pencapaian kinerja masing-masing KPI dihasilkan dengan ketentuan sebagai berikut, bila indikator kerja menunjukkan penilaian (Efendi dan Hanoum, 2011). Adapun rumus untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target masing-masing *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai berikut.

1. *Higher is Better*, menunjukkan semakin tinggi pencapaian skor maka indikasinya semakin baik.

Formula:
$$\text{Skor} = \frac{\text{aktual}}{\text{target}} \times 100\%$$

2. *Lower is Better*, menunjukkan semakin rendah pencapaian skor maka semakin baik indikasinya.

Formula:
$$\text{Skor} = (2 - \frac{\text{aktual}}{\text{target}}) \times 100\%$$

3. *Must be Zero*, skor = 100 jika aktual = 0, atau skor = 0 jika aktual \neq 0
4. *Must be One*, skor = 100 jika aktual =1, atau = 0 jika aktual \neq 1

Berikut merupakan contoh perhitungan salah satu KPI dalam mengetahui skor dan pengkategorian ke dalam *Traffic Light System*:

1. KPI Meningkatkan kesejahteraan setiap karyawan perusahaan

Kategori: *High is Better*

Formula: Skor = (aktual/target) X 100%

Skor terbobot = Bobot x skor

Skor = (70/100) X100% = 70%

Indikator *Traffic Light System* = Hijau

Skor terbobot = 15% x 70%= 10,51%

2. KPI Meningkatkan aktivitas *quality relationship* antar elemen perusahaan

Formula: Skor = $(2 - (\text{aktual}/\text{target})) \times 100\%$

Skor terbobot = Bobot x skor

Skor = $(2 - (100/70)) \times 100\% = 57,14\%$

Indikator *Traffic Light System* = Kuning

Skor terbobot = $30\% \times 57,14\% = 17,142\%$

3. KPI Responsivitas terhadap komplain dan saran yang diterima

Kategori: *Lower is Better*

Formula: Skor = $(2 - (\text{aktual}/\text{target})) \times 100\%$

Skor terbobot = Bobot x skor

Skor = $(2 - (100/65)) \times 100\% = 46\%$

Indikator *Traffic Light System* = Merah

Skor terbobot = $18\% \times 46\% = 8,28\%$

Penentuan *scoring system* berdasarkan hasil diskusi dengan pihak perusahaan berdasarkan kategori warna. Warna-warna tersebut dapat mempermudah pihak CEO, Manager dan HRD perusahaan untuk mengavaluasi kinerja HR yang tidak sesuai dengan target yang ditentukan yaitu dengan menggunakan indikator *Traffic Light System*. *Traffic Light System* merupakan tanda perlu tidaknya indikator skor indeks kinerja ditingkatkan atau tidak dan ditampilkan dalam tiga warna yaitu sebagai berikut:

1. Warna merah menandakan skor dari KPI tidak mencapai target atau di bawah target, maka perlu diadakan perbaikan. Batas skor: < 60
2. Warna kuning memberikan indikasi bahwa skor yang dicapai perlu ditingkatkan. Batas skor: $60 \leq 70$
3. Warna Hijau menandakan bahwa skor yang dicapai telah sesuai dengan target yang diinginkan perusahaan. Batas skor: ≥ 70

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja karyawan keseluruhan didapatkan hasil HR perusahaan mendapatkan skor kinerja 58,56% yang terdiri dari 17 KPI yang terpilih. Terdapat 4 KPI berada di kategori indikator merah, 7 KPI berada di indikator kuning dan 6 dalam kategori indikator hijau. Setelah dilakukan pengukuran kinerja karyawan maka selanjutnya dilakukan perancangan pengukuran kinerja karyawan.

Berikut hasil *scoring system* berdasarkan hasil diskusi dengan pihak perusahaan berdasarkan kategori warna. Warna-warna tersebut dapat mempermudah pihak CEO, Manager dan HRD perusahaan untuk mengavaluasi kinerja HR yang tidak sesuai dengan target yang ditentukan yaitu dengan menggunakan indikator *Traffic Light System*. *Traffic Light System* merupakan tanda perlu tidaknya indikator skor indeks kinerja ditingkatkan atau tidak dan ditampilkan dalam tiga warna yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. *Scoring System* menggunakan *Traffic Light System*

No	Key Performance Indicator	Bobot	Aktual	Target	Scoring System	Skor	Traffic Light System	Skor Bobot
1	Laba perusahaan setiap tahunnya	19%	60%	100%	Higher is better	60%		11,40%
2	Kesejahteraan setiap karyawan	15%	70%	100%	Higher is better	70%		10,50%
3	Anggaran pelatihan	17%	65%	100%	Higher is better	65%		11,05%
4	Insentif atas prestasi kerja karyawan	23%	70%	100%	Higher is better	70%		16,10%
Perspektif HR Efficiency (Financial)		31%	53,0%	100%		53%		16,17%
5	Pelayanan terhadap customer perusahaan	30%	70%	100%	Higher is better	67%		20,10%
6	SDM perusahaan sebagai mitra/partner strategis perusahaan	25%	65%	100%	Higher is better	65%		16,25%
7	Responsivitas terhadap komplain dan saran yang diterima	18%	100%	65%	Lower Is Better	46%		8,28%

8	Loyalitas karyawan terhadap perusahaan	28%	100%	60%	Lower Is Better	25%		7,00%
Perspektif HR Alligement (Customer)		20%	64%	100%		64%		12,91%
9	Aktivitas <i>research and development</i> terhadap prioritas strategi bisnis perusahaan	14%	67%	100%	Higher is better	67%		9,58%
10	Evaluasi terhadap kinerja karyawan secara berkala	16%	50%	100%	Higher is better	50%		8,00%
11	Aktivitas <i>quality relationship</i> antar elemen perusahaan	17%	70%	100%	Lower is Better	57,14 %		17,14%
12	Motivasi kerja karyawan perusahaan	22%	70%	100%	Higher is better	70%		15,40%
13	Aspek keselamatan dan kesehatan kerja	13%	75%	100%	Higher is better	75%		9,75%
Perspektif High Performance Work System (Internal Bisnis Process)		29%	55%	100%		55%		16,27%
14	Jumlah pelatihan kerja karyawan secara berkala	39%	58%	100%	Higher is better	58%		22,33%
15	Budaya lingkungan kerja	19%	70%	100%	Higher is better	70%		13,51%
16	Standar <i>recruitment</i> karyawan perusahaan	31%	60%	100%	Higher is better	60%		18,72%
17	Program promosi jabatan karyawan berprestasi	11%	75%	100%	Higher is better	75%		8,25%
Perspektif HR Deliverable (Learning and Growth)		20%	66%	100%		66%		13,22%
Kinerja HR Perusahaan								58,56%

D. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dalam penelitian ini, peneliti menyimpulkan beberapa hasil penelitian sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja yang dilakukan perusahaan diakibatkan penurunan produktivitas karyawan dalam bekerja serta pengukuran kinerja karyawan belum dilakukan secara komperhensif dan tidak adanya perbaikan dalam kinerja karyawan yang sesuai serta belum tepatnya perusahaan dalam melakukan pengukuran kinerja karyawan. hal tersebut diduga menjadi indikasi permasalahan kinerja karyawan perusahaan. Hasil yang didapatkan pada pengukuran kinerja karyawan pada PT.Mitra Multi Teknik didapat bahwa perusahaan mengalami penurunan produktivitas dimana terdapat 4 indikator kategori yang berwarna merah. Kategori merah diartikan bahwa kriteria tersebut masih jauh dari target yang ditetapkan perusahaan. Masing masing KPI berada pada perspektif *Customer* berjumlah dua KPI dan satu masing masing pada perspektif *internal bussines process* dan *learn and growth*.
2. Faktor yang menyebabkan terjadinya permasalahan kinerja sumber daya manusia berdasarkan aspek pengukuran penelitian ini yaitu meminimalkan jumlah complain produk perusahaan, meminimalkan tingkat *turnover* karyawan perusahaan, evaluasi terhadap kinerja karyawan, serta jumlah pelatihan *skill* karyawan. Secara umum aspek tersebut belum mencapai performa yang diharapkan karena masih dalam kategori warna merah. Kategori warna merah dapat di upayakan atau di lakukan perbaikan dengan menambah pelatihan karyawan yang mana dapat meningkatkan skill dalam perkerjaan, serta memberikan reward terhadap karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan serta memeberikan tantangan kepada karyawan agar memberikan rasa tanggung jawab penuh dengan pekerjaannya.

3. Perancangan pengukuran kinerja karyawan pada penelitian ini rancangan dibuat menjadi 3 *form* yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan. *Form* yang pertama yaitu *form* kuesioner perbandingan berpasangan yang berisikan kuesioner pembobotan AHP. Penilaian pengukuran kinerja yang melakukan penilaian yaitu Departemen HRD lalu ditujukan kepada pimpinan setiap departemen perusahaan sesuai kesepakatan Departemen HRD. *Form* yang kedua yaitu *form* pembobotan perbandingan berpasangan dengan *Expert Choice* 11 yang berisikan panduan penggunaan pembobotan AHP dengan *Expert Choice* 11 serta tabel rekap hasil pembobotan. Pengisian dan pengoperasian dilakukan oleh Departemen HRD. *Form* ketiga yaitu pengolahan penilaian kinerja, *Form* ini berisikan langkah-langkah pengolahan data *scoring system* dan dipadukan dengan *traffic light system*, cara perhitungannya yang meliputi rumus dan contoh perhitungannya, dan tabel hasil rekap perhitungan kinerja karyawan.

Acknowledge

Terimakasih kepada para pembimbing yang telah membimbing selama ini dan keluarga serta teman-teman yang sudah mendukung penulis dalam penulisan ini.

Daftar Pustaka

- [1] Greer, C. R., 1995. Strategy and human resources: a general managerial perspective. New Jersey: Prentice Hall.
- [2] Nawawi, H. 2003. Perencanaan SDM. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- [3] Raviyanto, J. 1986. Produktivitas dan pengukuran. Jakarta: Lembaga Sarana Informasi Usaha.
- [4] Becker, B. E., Huselid, M. A., dan Ulrich, D., 2009. The HR scorecard: mengaitkan manusia, strategi dan kerja. Jakarta: Esensi Erlangga.
- [5] Analia, X. V., & Aviasti. (2021). Perbaikan Kinerja Rantai Pasok Halal Berdasarkan Pengukuran dengan Model Supply Chain Operation Reference (SCOR). *Jurnal Riset Teknik Industri*, 1(2), 103–109. <https://doi.org/10.29313/jrti.v1i2.395>
- [6] Ilham Ramadhani Hasibuan, Rakhmat Ceha, & Luthfi Nurwandi. (2023). Penerapan Model Supply Chain 4.0 Scorecard di MIKHA Coffee Shop Bandung. *Jurnal Riset Teknik Industri*, 113–120. <https://doi.org/10.29313/jrti.v3i2.2851>
- [7] Tanjung, A. D. P. (2022). Perancangan Sistem Informasi Praktikum di Laboratorium Sistem Informasi dan Keputusan Unisba. *Jurnal Riset Teknik Industri*, 73–82. <https://doi.org/10.29313/jrti.v2i1.952>