

## Perancangan Pengukuran Kinerja Karyawan Menggunakan Metode *Human Resources Scorecard*

Nur Rahmat Sodik\*, M Dzikron A. M, Dewi Shofi M

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

\*nurrahmatsodik@gmail.com, mdzikron@gmail.com, dewi@unisba.ac.id

**Abstract.** *Measurement of employee performance at PT Matoa Indonesia which is engaged in manufacturing has only been done traditionally, which is only looking at aspects, namely only from the aspect of employee competence, it has not been carried out comprehensively, this has become a problem for the company. As a result, the condition of the company decreased in optimizing performance. The Human Resource Scorecard is a HR performance measurement system that links people, strategies and company performance to form a competitive and superior company. The stages of this research are the first to identify KPIs based on the company's business strategy, the second is to design an objective strategy to define the value creation process or the organization's strategy to determine the steps for implementing the strategy. The third is weighting the KP using paired pairs, the weighting stage is carried out with the choice of software experts 11. Fourth, the scoring system is carried out with the method of higher is better, lower is better. The five results of the scoring system carried out are categorized as Traffic Light System. The results of the study were 19 KPIs divided into 5 financial KPIs, 4 customer KPIs, 6 Internal bussiners process KPIs, and 4 Learning & Growth KPIs. The results of the company's overall performance in calculating the weight score for each perspective is 66.11%, which means that the overall score indicates that the score needs to be improved. The measurement results of 19 KPIs are 4 KPIs in the red category, 8 KPIs in the yellow category and 7 KPIs in the green category. Factors that cause problems are the number of complaints received, the level of employee turnover, evaluation of employee performance, and the amount of employee skills training.*

**Keywords:** *Human Resource Scorecard, employee performance.*

**Abstrak.** Pengukuran kinerja karyawan di PT Matoa Indonesia yang bergerak pada bidang manufaktur baru dilakukan secara tradisional, yaitu hanya melihat aspek yaitu hanya dilihat dari aspek kompetensi karyawan saja belum dilakukan secara komperhensif, hal tersebut menjadi sebuah permasalahan bagi perusahaan. Akibatnya kondisi perusahaan mengalami penurunan optimalisasi kinerja. Human Resource Scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja SDM yang mengkaitkan orang, strategi serta kinerja perusahaan guna membentuk perusahaan yang berdaya saing dan unggul. Tahapan penelitian ini yaitu pertama mengidentifikasi KPI berdasarkan strategis bisnis perusahaan, kedua yaitu merancang strategi objektif untuk mendefinisikan proses penciptaan nilai atau kejelasan strategi organisasi menetapkan langkah langkah untuk pelaksanaan strategi. Ketiga yaitu melakukan pembobotan KP menggunakan perbandingan berpasangan, tahapan pembobotan dilakukan dengan menggunakan software expert choice 11. Keempat dilakukan scoring system dengan metode higher is better, lower is better. Kelima hasil scoring system yang diperoleh dilakukan pengkatagorian Traffic Light System. Hasil penelitian sebanyak 19 KPI terbagi kedalam 5 KPI financial, 4 KPI customer, 6 KPI Internal bussiners process, dan 4 KPI Learning & Growth. Hasil kinerja karyawan perusahaan secara keseluruhan pada perhitungan skor bobot pada setiap presektif yaitu 66,11% yang berarti secara keseluruhan menandakan skor tersebut perlu ditingkatkan. Hasil pengukuran 19 KPI sebanyak 4 KPI masuk kedalam katagori warna merah, 8 KPI masuk katagori warna kuning dan 7 KPI dengan katagori warna hijau. Faktor yang menyebabkan permasalahan yaitu jumlah komplain yang diterima, tingkat turn over karyawan, evaluasi terhadap kinerja karyawan, serta jumlah pelatihan skill karyawan.

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

## A. Pendahuluan

PT Matoa Indonesia merupakan perusahaan yang berkecimpung pada bidang industri manufaktur pembuatan produk dari kayu, yaitu memproduksi jam tangan berbahan dasar kayu. Perusahaan dalam menunjang proses produksi menerapkan sistem produksi berdasarkan tujuan operasi yaitu *Make to Stock*. PT Matoa Indonesia dalam klasifikasi usaha industri masuk kedalam jenis industri menengah, dilihat dari jumlah pekerja, pendapatan, serta besar nilai investasi. Pendapatan PT Matoa Indonesia ditampilkan pada Gambar 1.2 berikut ini.



**Gambar 1.** Penjualan produk PT Matoa Indonesia Okt 2020 - Maret 2021

Gambar diatas menunjukkan grafik kondisi penjualan atau finansial perusahaan PT Matoa Indonesia. Dilihat dari grafik tersebut menunjukkan bahwa trend penjualan perusahaan berfluktuasi, namun masih didominasi kenaikan penjualan yang tajam. Naiknya trend penjualan tersebut tentunya akan berefek kepada omset yang didapatkan. Perancangan merupakan suatu aktivitas untuk mendefinisikan bagaimana struktur dari sistem yang diciptakan dan merumuskan bagaimana cara membentuk struktur tersebut. Kegiatan perancangan merupakan kegiatan yang bertujuan menciptakan sesuatu (Fitri, 2017). Perancangan dapat dilakukan dalam berbagai aspek salah satunya dapat dilakukan dengan mengukur kinerja, kinerja digunakan untuk menunjukkan performa kerja dan dapat menggambarkan hasil penerapan persiapan kerja yang dilakukan lembaga yang diterapkan oleh karyawan dan pimpinan (SDM) yang bekerja di lembaga itu baik perusahaan (bisnis) maupun pemerintahan bagi kepentingan misi organisasi.

PT Matoa Indonesia saat ini dalam kondisi sedang mengalami penurunan optimalisasi kinerja, seperti tingginya tingkat keterlambatan karyawan dalam bekerja, tingkat pengunduran diri karyawan yang dapat mengurangi produktivitas perusahaan hingga jumlah tingkat complain produk dari konsumen., seperti yang terlihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Data keterlambatan karyawan, pengunduran diri dan jumlah komplain pelanggan PT Matoan Indonesia April-20 s/d Maret-21

Bulan	Presentasi Keterlambatan karyawan (%) Per Bulan	Jumlah Karyawan Resign	Jumlah Komplain Produk
Apr-20	23%	0	7
Mei-20	21%	0	5
Jun-20	25%	0	5
Jul-20	19%	1	7
Agust-20	18%	0	3
Sep-20	23%	2	8
Okt-20	16%	0	5
Nop-20	25%	1	4
Des-20	19%	0	2
Jan-21	14%	2	6
Feb-21	18%	0	9
Mar-21	26%	1	8

Aspek penurunan optimalisasi kinerja diatas tentunya tidak lepas dari kinerja karyawan itu sendiri dalam bekerja, hal tersebut dapat menyebabkan permasalahan yang serius pada perusahaan. PT Matoa Indonesia saat ini berfokus kepada meningkatkan kualitas pengembangan dari karyawan atau sumber daya manusia yang dimiliki. Kualitas tersebut dibutuhkan guna meningkatkan kemampuan kinerja pada perusahaan dalam menyambut era persaingan yang terjadi. Salah satu cara melakukan pengembangan kualitas sumber daya manusia yaitu dengan melakukan pengukuran kinerja karyawan. PT Matoa Indonesia dalam melakukan pengukuran kinerja karyawan saat ini masih bersifat tradisional, yaitu hanya dilihat dari aspek kompetensi karyawan saja belum dilakukan secara komperhensif, hal tersebut menjadi sebuah permasalahan bagi perusahaan.

Kinerja karyawan yang terjadi tersebut diakibatkan karena tidak adanya perbaikan dalam kinerja karyawan yang sesuai serta belum tepatnya perusahaan dalam melakukan pengukuran kinerja karyawan. Atas dasar tersebut penilaian kinerja karyawan yang dilakukan saat ini belum cukup untuk melihat kompleksitas peranan karyawan secara menyeluruh, dan menjadikan aspek tersebut bahan untuk meningkatkan pengembangan kualitas karyawan serta belum mampu mengetahui aspek-aspek mana saja yang perlu diperbaiki untuk membuat sumber daya manusia yang efektif dan efisien secara menyeluruh untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan.

Mengacu pada uraian latar belakang, diketahui bahwa masalah kinerja karyawan perusahaan terjadi karena penurunan optimalisasi kinerja karyawan. Penurunan kinerja karyawan diantaranya yaitu tingginya tingkat keterlambatan karyawan dalam bekerja, tingkat pengunduran diri karyawan yang dapat mengurangi produktivitas perusahaan hingga jumlah tingkat komplain produk dari konsumen. Penurunan kinerja karyawan harus diatasi sehingga akan berimbas kepada meningkatnya tingkat produktivitas perusahaan. Maka dari itu, masalah yang dibahas pada penelitian ini yaitu perancangan pengukuran kinerja karyawan menggunakan metode *Human Resources Scorecard*.

Tujuan penelitian:

1. Menganalisis faktor yang mempengaruhi pada kinerja karyawan PT Matoa Indonesia.
2. Mengidentifikasi faktor permasalahan kinerja karyawan di PT Matoa Indonesia.
3. Merancang prosedur pengukuran kinerja karyawan.

## B. Metodologi Penelitian

Kinerja merupakan hasil kerja atau jenjang keberhasilan seseorang sebagai keseluruhan saat periode tertentu dalam melakukan suatu tugas atau tanggung jawab yang telah diberikan dalam upaya pencapaian tujuan berdasarkan standard dan spesifikasi yang telah ditentukan untuk pekerjaan tersebut ( Rivai.V, 2005)

*Human Resource Scorecard* merupakan “alat pengungkit” yang penting, yang mampu digunakan perusahaan untuk mengerahkan dan merancang strategi SDM yang lebih efektif (Brian Becker, 2009). Adapun langkah dalam proses pelaksanaan Human Resource Scorecard sebagai berikut:

1. Definisikan Strategi Bisnis Secara Jelas  
Strategi bisnis harus diartikulasikan secara rinci dan dapat diimplementasikan oleh para peserta
2. Bangun Argumen Bisnis Untuk SDM Sebagai Aset Strategis  
Profesional SDM perlu membangun kasus bisnis untuk mencari tahu mengapa dan bagaimana SDM mendukung realisasi strategi ini
3. Ciptakan Peta Strategis  
Peta strategi membagi proses penciptaan nilai menjadi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran
4. Identifikasi HR Deliverable dalam Peta Strategi  
Peranan strategis departemen SDM terjadi apabila kesinambungan strategi bisnis lembaga dengan program-program yang dijalankan oleh departemen SDM
5. Selaraskan Arsitektur SDM dengan HR Deliverable  
Setelah penentuan HR Deliverables, selanjutnya yaitu menyesuaikan HR Deliverables tersebut dengan arsitektur SDM yang dimiliki oleh departemen SDM yakni Fungsi, Sistem, dan Perilaku Pegawai.
6. Rancang Sistem Pengukuran Strategis  
Menetapkan ukuran-ukuran strategis (Key Performance Indicator) untuk tiap HR Deliverables. Dalam proses penyusunan HR Scorecard, HR Deliverables merupakan sasaran strategis yang harus dicapai oleh departemen SDM.
7. Implementasi Manajemen Berdasarkan Pengukuran  
*Analytical Hierarchy Process* atau AHP adalah metode memecahkan suatu masalah yang kompleks dan tidak terstruktur ke dalam komponen – komponennya, mengatur komponen – komponen tersebut dalam suatu hierarki, memasukan nilai numerik sebagai pengganti persepsi manusia dalam melakukan perbandingan relative, dan akhirnya menghasilkan suatu sintesa yang menetapkan urutan dan nilai prioritas dari komponen – komponen tersebut.  
*Traffic Light System* merupakan tanda perlu tidaknya indikator skor indeks kinerja ditingkatkan atau tidak dan dihadirkan dalam tiga warna.

## C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berikut ini adalah hasil dari pembahasan yang telah dilakukan, sebagai berikut:

### Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi  
Membuat benchmark industri kreatif menjadi patokan industri kreatif di Indonesia ke Mათა dengan tujuan selanjutnya ingin menjadi patokan di dunia.
2. Misi
  - Membuat produk yang kompetitif serta sumber daya manusia yang kompetitif.
  - Meningkatkan daya saing yang tinggi pada jam tangan kayu.
  - Mengutamakan presisi dan kualitas di setiap detail terkecil.
  - Menghadirkan sebuah jam tangan minimalis dengan sentuhan alam dan nuansa urban untuk setiap penggunaanya.

### Identifikasi Key Performance Indicator (KPI)

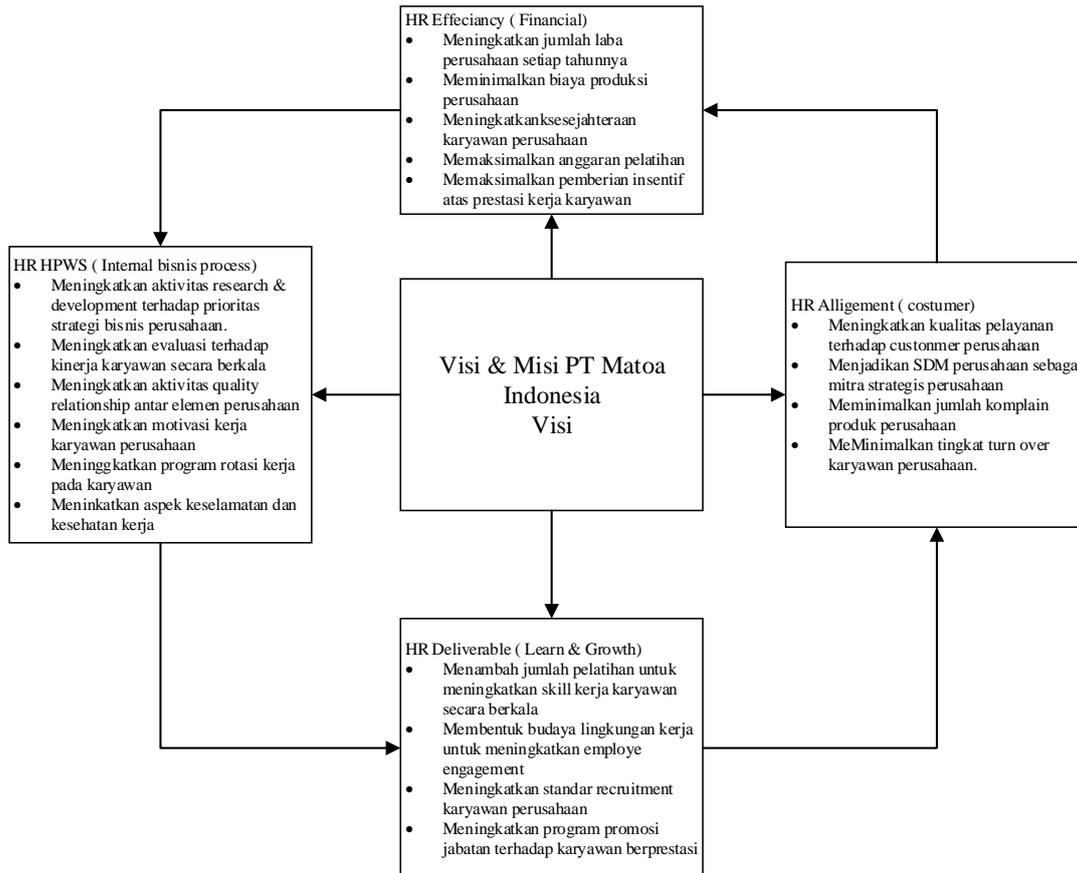
Tahapan penyusunan key performance indicator tersebut diterapkan kedalam kuesioner tertutup dan disebarakan kepada responden perusahaan yaitu pimpinan setiap departemen perusahaan. Setelah didapatkan data selanjutnya dilakukan konfirmasi terhadap manajer perusahaan yang dianggap bertanggung jawab atas kinerja perusahaan secara keseluruhan dan mempunyai peranan penting dalam pengambilan keputusan dalam menentukan KPI. Adapun data yang telah dikonfirmasi dapat dilihat pada Tabel 3 berikut

**Tabel 2.** Identifikasi KPI

<b>Perspektif HR Efficiency (Financial)</b>	
1.	Meningkatkan jumlah laba perusahaan setiap tahunnya
2.	Meminimalkan biaya produksi perusahaan
3.	Meningkatkan kesejahteraan setiap karyawan perusahaan
4.	Memaksimalkan penggunaan anggaran pelatihan
5.	Memaksimalkan pemberian insentif atas prestasi kerja karyawan
<b>Perspektif HR Alligement (Customer)</b>	
1.	Meningkatkan kualitas pelayanan terhadap customer perusahaan
2.	Menjadikan SDM perusahaan sebagai mitra/partner strategis perusahaan
3.	Meninmalkan jumlah komplain produk perusahaan
4.	Meminimalkan tingkat turn over karyawan perusahaan
<b>Perspektif High Performance Work System (Internal Bisnis Process)</b>	
1.	Meningkatkan aktivitas <i>research and development</i> terhadap prioritas strategi bisnis perusahaan
2.	Melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan secara berkala
3.	Meningkatkan aktivitas <i>quality relationship</i> antar elemen perusahaan
4.	Meningkatkan motivasi kerja karyawan perusahaan
5.	Mningkatkan program rotasi kerja pada karyawan
6.	Meningkatkan aspek keselamatan dan kesehatan kerja
<b>Perspektif HR Deliverable (Learning &amp; Growth)</b>	
1.	Menambah jumlah pelatihan untuk meningkatkan skill kerja karyawan secara berkala
2.	Membentuk budaya lingkungan kerja untuk meningkatkan <i>employe engagement</i>
3.	Meningkatkan standar <i>recruitment</i> karyawan perusahaan
4.	Meningkatkan program promosi jabatan terhadap karyawan berprestasi

### Strategi Map Objective

*Strategi map objective* memberikan gambaran atau visual integrasi tujuan organisasi dalam empat prespektif dengan visi, misi serta strategi bisnis perusahaan. *Strategi map objective* digambarkan dalam bentuk diagram yang dibagi menjadi empat bagian yaitu prespektif *financial, customer, internal bisnis process dan learn & growth*. Adapun model peta strategi yang dibuat dapat dilihat pada Gambar 4



Gambar 2. Strategy Map Objective

### Pembobotan Key Performance Indicator (KPI)

Proses tahapan dilakukan dengan memberikan kuesioner perbandingan berpasangan kepada HRD perusahaan. Responden yang dipilih dalam hal ini adalah yang mengerti tentang Human Resource atau sistem pengukuran kinerja di PT Matoa Indonesia Key Performance Indicator yang diperoleh melalui tahapan Human Resource dan disesuaikan dengan hasil diskusi dan wawancara kepada perusahaan. Jawaban responden diolah menggunakan *software expert choice 11*. Adapun tahap pembobotan perbandingan berpasangan adalah sebagai berikut.

1. Membuat Hirarki  
Penyusunan hirarki adalah langkah awal untuk mengidentifikasi masalah yang kompleks sehingga dapat dilihat pengaruh pengukuran kinerja dengan jelas
2. Penentuan Prioritas  
Prioritas ini ditentukan berdasarkan pandangan para pihak yang berkepentingan terhadap keputusan tersebut, baik secara diskusi, wawancara maupun secara tidak langsung melalui kuesioner.
3. Mengukur konsistensi  
Proses AHP mencakup pengukuran konsistensi yang dalam pemberian nilai pada objek harus dilakukan secara konsisten. Consistency Ratio merupakan parameter yang digunakan untuk memeriksa perbandingan berpasangan telah dilakukan secara konsisten atau tidak. Jika penilaian antar kriteria, antar sub kriteria, dan antar KPI dihasilkan konsisten, seharusnya nilai  $CR < 0,10$

**Tabel 3.** Kriteria Key Performance

Prespektif	Bobot	Kriteria	Bobot	Inconsistency Ratio
<b>Financial</b>	0,305	Meningkatkan jumlah laba perusahaan setiap tahunnya	0,194	0,07
		Meninmalkan biaya produksi perusahaan	0,260	
		Meningkatkan kesejahteraan setiap karyawan perusahaan	0,146	
		Memaksimalkan penggunaan anggaran pelatihan	0,167	
		Memaksimalkan pemberian insentif atas prestasi kerja karyawan	0,232	
<b>Customer</b>	0,201	Meningkatkan kualitas pelayanan terhadap customer perusahaan	0,298	0,07
		Menjadikan SDM perusahaan sebagai mitra/partner strategis perusahaan	0,245	
		Meminimalkan jumlah komplain produk perusahaan	0,176	
		Meminimalkankan jumlah turn over karyawan perusahaan	0,281	
		Meningkatkan aktivitas research and development terhadap prioritas strategi bisnis perusahaan	0,143	
		Melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan secara berkala	0,157	
		Meningkatkan aktivitas quality relationship antar elemen perusahaan	0,172	
		Meningkatkan motivasi kerja karyawan perusahaan	0,22	
		Mningkatkan program rotasi kerja pada karyawan	0,182	
		Meningkatkan aspek keselamatan dan kesehatan kerja	0,127	
		Menambah jumlah pelatihan untuk meningkatkan skill kerja karyawan secara berkala	0,385	
		Membentuk budaya lingkungan kerja untuk meningkatkan employe engagement	0,193	
		Meningkatkan standar recruitment karyawan perusahaan	0,312	
		Meningkatkan program promosi jabatan terhadap karyawan berprestasi	0,11	

### Scoring System

Setelah didapatkan skala prioritas dari setiap *Key Performance Indicator*, selanjutnya yaitu dilakukan scoring system untuk menyamakan satuan pencapaian kinerja masing masing KPI yang memiliki satuan yang berbeda. 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)

1. **Higher is Better**, menunjukkan semakin tinggi pencapaian skor maka indikasinya semakin baik.  
Formula: Skor = (aktual/target) X 100%
2. **Lower is Better**, menunjukkan semakin rendah pencapaian skor maka semakin baik indikasinya.  
Formula: Skor = (2-(aktual/target)) X 100%
3. **Must be Zero**, skor = 100 jika aktual = 0, atau skor = 0 jika aktual ≠ 0
4. **Must be One**, skor = 100 jika aktual = 1, atau = 0 jika aktual ≠ 1

### Evaluasi Traffic Light System

Penentuan scoring system diatas 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 ditigkatkan atau tidak dan ditampilkan dalam tiga warna yaitu sebagai berikut:

1. Warna merah menandakan skor dari KPI tidak mencapai target atau dibawah 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:  $\geq 70$

**Tabel 4.** Rekapitulasi Perhitungan Skor KPI dengan Scoring System

No	Key Performance Indicator	Bobot	Aktual	Target	Scoring System	Skor	Traffic Light System	Skor Bobot
<b>Perspektif HR Efficiency (Financial)</b>		31%	<b>67,8%</b>	100%		<b>68%</b>		<b>20,68%</b>
1.	Meningkatkan jumlah laba perusahaan setiap tahunnya	19%	61%	100%	Higher is better	61%		11,83%
2.	Meminimalkan biaya produksi perusahaan	26%	70%	100%	Higher is better	70%		18,20%
3.	Meningkatkan kesejahteraan setiap karyawan perusahaan	15%	72%	100%	Higher is better	72%		10,51%
4.	Memaksimalkan penggunaan anggaran pelatihan	17%	65%	100%	Higher is better	65%		10,86%
5.	Memaksimalkan pemberian insentif atas prestasi kerja karyawan	23%	71%	100%	Higher is better	71%		16,47%
<b>Perspektif HR Alligement (Customer)</b>		20%	<b>64%</b>	100%		<b>64%</b>		<b>12,76%</b>
1.	Meningkatkan kualitas pelayanan terhadap customer perusahaan	30%	67%	100%	Higher is better	67%		19,97%
2.	Menjadikan SDM perusahaan sebagai mitra/partner strategis perusahaan	25%	65%	100%	Higher is better	65%		15,93%
3.	Jumlah komplain produk perusahaan	18%	100%	65%	Lower Is Better	46%		8,12%
4.	Tingkat turn over karyawan perusahaan	28%	100%	57%	Lower Is Better	25%		6,90%
<b>Perspektif High Performance Work System (Internal Bisnis Process)</b>		29%	<b>66%</b>	100%		<b>66%</b>		<b>19,45%</b>
1.	Meningkatkan aktivitas <i>research and development</i> terhadap prioritas strategi bisnis perusahaan	14%	67%	100%	Higher is better	67%		9,58%
2.	Melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan secara berkala	16%	50%	100%	Higher is better	50%		7,85%
3.	Meningkatkan aktivitas <i>quality relationship</i> antar elemen perusahaan	17%	65%	100%	Higher is better	65%		11,18%
4.	Meningkatkan motivasi kerja karyawan perusahaan	22%	70%	100%	Higher is better	70%		15,40%
5.	Mningkatkan program rotasi kerja pada karyawan	18%	70%	100%	Higher is better	70%		12,74%
6.	Meningkatkan aspek keselamatan dan kesehatan kerja	13%	75%	100%	Higher is better	75%		9,53%
<b>Perspektif HR Deliverable (Learning &amp; Growth)</b>		20%	<b>66%</b>	100%		<b>66%</b>		<b>13,22%</b>
1.	Menambah jumlah pelatihan untuk meningkatkan skill kerja karyawan secara berkala	39%	58%	100%	Higher is better	58%		22,33%
2.	Membentuk budaya lingkungan kerja untuk meningkatkan <i>employe engagement</i>	19%	70%	100%	Higher is better	70%		13,51%
3.	Meningkatkan standar <i>recruitment</i> karyawan perusahaan	31%	60%	100%	Higher is better	60%		18,72%
4.	Meningkatkan program promosi jabatan terhadap karyawan berprestasi	11%	75%	100%	Higher is better	75%		8,25%
Kinerja HR Perusahaan								<b>66,11%</b>

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja karyawan keseluruhan didapatkan hasil HR perusahaan mendapatkan skor kinerja 66,11% yang terdiri dari 19 KPI yang terpilih. Terdapat 4 KPI berada di katagori indikator merah, 8 KPI berada di indikator kuning dan 7 dalam katagori indikator hijau. Hal tersebut Key Performance Indicator yang masuk dalam kedua katagori warna merah dan warna kuning perlu dilakukan tindakan analisis lebih lanjut sehingga diketahui penyebab dari belum tercapainya target serta dilakukan upaya tindakan perbaikan. Setelah dilakukan pengukuran kinerja karyawan maka selanjutnya dilakukan perancangan pengukuran kinerja karyawan.

Key performance indicator dengan katagori warna merah yaitu Meminimalkan jumlah komplain produk perusahaan dan Meminimalkan tingkat turn over karyawan perusahaan. KPI ini mewakili perspekti customer yang memiliki tujuan masing yaitu untuk mereduksi jumlah komplain yang diterima serta mengefisienkan waktu agar lebih cepat dalam menangani komplain yang diterima dan mengetahui penyebab meningkatnya tingkat turn over pada satu tahun terakhir. Setelah dilakukan perhitungan, skor pencapaiannya yaitu 50% dan 58% dengan skor tersebut maka masuk kedalam traffic light system katagori warna merah yang mengindikasikan indikator kinerja berada dibawah target yang sudah ditentukan dan memerlukan perbaikan secepatnya.

#### **D. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis yang dilakukan mengenai kinerja karyawan PT Matoa Indonesia, maka dapat ditarik kesimpulan 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. Sementara pengukuran pada penelitian ini dilakukan dengan pendekatan Human Resources Scorecard, yaitu dilihat dari berbagai perspektif diantaranya financial, customer, internal bussiness process, dan learn and growth.
2. Faktor yang menyebabkan terjadinya permasalahan kinerja sumber daya manusia berdasarkan aspek pengukuran penelitian ini yaitu meminimalkan jumlah komplain 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 katagori warna merah.
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.

## E. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terdapat beberapa saran dalam pengembangan penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian saat ini telah merancang kinerja karyawan perusahaan dengan menggunakan metode Human Resources Scorecard dan dalam perancangan kinerja KPI yang dipakai adalah dari penelitian saat ini. Apabila KPI dirasa sudah tidak relevan lagi maka dapat dilakukan pencarian KPI kembali.
2. pengukuran kinerja sumber daya manusia dimasa yang akan datang, tidak tertutup kemungkinan untuk melakukan perubahan kriteria peningkatan kinerja sumber daya lain, sesuai dengan kondisi perusahaan. Pengukuran kinerja sumber daya manusia tidak hanya dapat dilakukan dengan metode HRSC saja, tetapi metode lain tidak meliputi semua divisi seperti pada metode ini.

## Daftar Pustaka

- [1] Becker, B., 2009. The HR Scorecard Mengaitkan Manusia, Strategi dan Kerja. Jakarta: Esensi Erlanggamanagermanajemensisteminformasi/article/download/442/315> [Diakses 17 September 2020].
- [2] Fitri, N. A., 2017. Analisis dan Perancangan Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Guru Dengan Menggunakan Metode Simple Addictive Weighting (SAW) Pada SMK Yadika Jambi. Jurnal Manajemen Sistem Informasi, 2 No 1. [Online]. Tersedia pada: <<http://ejournal.stikom-db.ac.id/index.php/manajemensisteminformasi/article/download/442/315>> [Diakses 17 September 2020].
- [3] Kaplan,R.S.,2000. Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, terjemahan Peter R. Yosi Pasla, Erlangga, Jakarta.
- [4] Kotler, P.,2008. Manajemen Pemasaran. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- [5] Rivai, V., 2005, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori dan Praktik, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- [6] Fitra, Anjas Anugrah, Ceha, Rakhmat. (2021). *Pengukuran Prioritas Pelayanan pada Sektor Pariwisata Muslim Friendly di Taman Wisata Alam Gunung Papandayan Garut*. Jurnal Riset Teknik Industri, 1(2), 96-102