

Implementasi Metode Human Resource Scorecard untuk Meningkatkan Kinerja Kerja Karyawan di PT. Kinlaus Sukses Indonesia

*Ellgandireza, M. Dzikron, Agus Nana Supena

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

* elganti14@gmail.com, mdzikron@gmail.com

Abstract. The growth of the food and beverage industry sector in Indonesia is increasing rapidly, especially in West Java because of the high population so that the KS Group Bandung company is required to meet the needs of the community, in supporting the needs of the community, adequate human resources are needed to support the success of the company's vision and mission, but the company has problems in the work performance of employees who do not support, resulting in a decrease in the quality of work owned by the company so that it hampers the company's vision and mission and optimization of performance such as increasing employee work delays, declining turnover, product complaints from consumers. Viewed from the aspect of the company's organization, the company is categorized as a medium industry based on the income and also the value of the company's investment. This research was conducted to design and measure the work performance of employees using the Human Resources Scorecard method. Human Resource Scorecard is a performance measurement system of Human Resources related to people, strategy and company performance in order to form a superior competitive company. The method applied to measure the extent of employee performance and is also useful for scientifically developing the company's human resources. There are four perspectives in measuring the Human Resource Scorecard, namely the financial, customer, internal business process and learn & growth perspectives. 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 clarity of the organization's strategy to determine the steps for implementing the strategy. The third is to do indicator weighting, the weighting stage is done using expert choice software 11. Fourth, the scoring system is carried out using the higher is better, lower is better method. The five scoring system results obtained were categorized using the Traffic Light System method. The results of the study were 10 KPIs divided into 2 financial KPIs, 3 customer KPIs, 2 internal business process KPIs, and 3 Learning & Growth KPIs. From the results of the calculation of the weight score of the employee's performance in the company as a whole in each perspective, namely 60.7%, which means that the score obtained is the need for improvement and performance improvement. The results of the 10 KPI measurements obtained are divided into several categories, namely 2 KPIs in the red category, 6 in the yellow category, 2 in the red category. KPIs categorized as red indicate that the company's targets are still far from expectations, therefore the company must improve the KPIs and evaluate them in order to realize the company's vision and mission. The next research is to design employee performance using an assessment form, namely from a questionnaire, the second uses weighting with expert choice 11 and an employee performance appraisal data management form.

Keywords: *Human Resource Scorecard, Key Performance Indicator, Scoring System.*

Abstrak. Pertumbuhan sektor industri makanan dan minuman di Indonesia meningkat pesat khususnya di Jawa Barat karena populasi masyarakat yang tinggi sehingga perusahaan PT Kinlaus Sukses Indonesia dituntut memenuhi kebutuhan masyarakat, dalam menunjang kebutuhan masyarakat diperlukan Sumber Daya Manusia yang memadai guna mendukung keberhasilan visi dan misi perusahaan. Namun dalam hal ini perusahaan memiliki masalah didalam kinerja kerja karyawannya yang tidak mendukung, mengakibatkan turunnya kualitas kerja yang dimiliki perusahaan sehingga menghambat visi dan misi perusahaan dan optimalisasi kinerja seperti meningkatnya keterlambatan kerja karyawan, omset menurun, tingkat komplain produk dari konsumen. Dilihat dari aspek organisasi perusahaan, perusahaan dikategorikan industri menengah berdasarkan pendapatan dan juga nilai investasi perusahaan. Penelitian ini dilakukan untuk merancang dan juga mengukur kinerja kerja karyawan menggunakan metode Human Resources Scorecard.

Human Resource Scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja SDM yang berkaitan dengan orang, strategi serta kinerja perusahaan guna membentuk perusahaan berdaya saing yang unggul. Metode yang diterapkan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan serta juga berguna untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan secara ilmiah. Terdapat empat perspektif dalam pengukuran Human Resource Scorecard yaitu perspektif financial, customer, internal business process dan learn & growth. Tahapan penelitian ini pertama mengidentifikasi KPI berdasarkan strategis bisnis perusahaan, kedua merancang strategi objektif untuk mendefinisikan proses penciptaan nilai atau kejelasan strategi organisasi menetapkan langkah langkah untuk pelaksanaan strategi. Ketiga yaitu melakukan pembobotan Indikator, 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 pengkategorian dengan menggunakan metode Traffic Light System. Hasil dari penelitian sebanyak 10 KPI terbagi 2 KPI financial, 3 KPI customer, 2 KPI Internal business process, dan 3 KPI Learning & Growth. Dari hasil perhitungan bobot skor kinerja karyawan di perusahaan secara menyeluruh pada setiap perspektif yaitu 60,7% yang artinya skor tersebut perlunya perbaikan dan peningkatan kinerja. Hasil pengukuran 10 KPI yang diperoleh terbagi atas beberapa kategori, yaitu 2 KPI dalam kategori merah, 6 dalam kategori kuning, 2 dalam kategori merah. KPI yang berkategori merah menandakan target perusahaan masih jauh dari harapan, oleh karena itu perusahaan harus memperbaiki KPI tersebut dan evaluasi guna mewujudkan visi dan misi perusahaan. Penelitian selanjutnya dengan merancang kinerja karyawan dengan menggunakan form penilaian yaitu form kuesioner, yang kedua menggunakan pembobotan dengan expert choice 11 dan form pengolahan data penilaian kinerja karyawan.

Kata Kunci : *Human Resource Scorecard, Key Performance Indicator, Scoring System.*

A. Pendahuluan

Salah satu daerah yang mengalami perkembangan dalam sektor industri dan makanan ini ialah di Jawa Barat, pada tahun 2013 industri makanan dan minuman di Jawa Barat mengalami peningkatan hingga di tahun 2017, di tahun 2016 dilakukan sensus penduduk di Jawa Barat sehingga data pada tahun tersebut tidak dapat di tampilkan, pada tahun 2017 industri makanan dan minuman di Jawa Barat mengalami peningkatan yang sangat tinggi yaitu 47,92% dari empat tahun sebelumnya, akan tetapi pada tahun berikutnya di tahun 2018 hingga tahun 2019 industri makanan dan minuman mengalami penurunan jumlah industri (BPS Jabar 2019). Dibawah ini pada Gambar 1.1 menampilkan perkembangan industri makanan dan minuman dari tahun 2013-2019 sebagai berikut :



(Sumber : BPS JawaBarat 2019)

Gambar 1.1. Data Statistik Perkembangan Industri

PT.Kinlaus Sukses Indonesia (KS Group Bandung) merupakan perusahaan memproduksi minuman dan makanan ringan berkemasan siap saji. Perusahaan sudah baik dalam menjual produknya dipasaran namun pada tahun 2019 hingga tahun 2021 pada tahun tersebut perusahaan mengalami penurunan penjualan diakibatkan kinerja karyawan yang kurang baik. Upaya dalam meningkatkan kinerja kerja karyawan di KS Group Bandung perlunya pendekatan ilmiah dan rancangan yang terstruktur, yaitudengan menggunakan metode Human Resource Scorecard (HRS) yang di kenalkan oleh Becker (2009). Dengan menggunakan metode HRS ini tidak hanya menilai bukti fisik (*Tangible Asset*) saja, melainkan mengukur empst dimensi lain, yaitu factor pendorong (*HR Deliverabel*), sistem kinerja tinggi (*High Perfomance Work*), efesiensisumber daya manusaia (*HR Efficiency*) dan penyelarasan sistem sumber daya manusia(*HR System Alignment*). Pada studi pendahuluan yang diteliti, data penjualan produk pada tahun 2019 dan tahun 2021 yang dapat dilihat pada Tabel 1.1 serta data statistik penjualan pada pada Gambar 1.2 dan Gambar 1.3 (data Ks.Group Bandung, 2021)

Tabel 1. 1. Laporan Bulanan Penjualan Produk

Laporan penjualan produk				Laporan penjualan produk				Laporan penjualan produk			
Tabel Penjualan Tahun 2019				Tabel Penjualan Tahun 2020				Tabel Penjualan Tahun 2021			
Nulla Lac (Yogurt)		K.savetos (kripik)		Nulla Lac (Yogurt)		K.savetos (kripik singkong)		Nulla Lac (Yogurt)		K.savetos (kripik)	
Bulan	Pcs	Bulan	Pcs	Bulan	Pcs	Bulan	Pcs	Bulan	Pcs	Bulan	Pcs
Jan	5023	Jan	11964	Jan	3455	Jan	2341	Jan	1029	Jan	2341
Feb	5321	Feb	12672	Feb	4353	Feb	2231	Feb	1252	Feb	2231
Mar	4521	Mar	12331	Mar	600	Mar	2100	Mar	1214	Mar	2100
Apr	3456	Apr	10214	Apr	322	Apr	1810	Apr	1558	Apr	1810
May	4567	May	10689	May	124	May	2711	May	1456	May	2711
Jun	2456	Jun	10093	Jun	356	Jun	1099	Jun	1231	Jun	1099
Jul	3356	Jul	6452	Jul	321	Jul	1001	Jul	1190	Jul	1001
Aug	3462	Aug	7357	Aug	363	Aug	1038	Aug	1009	Aug	1038
Sep	4256	Sep	11236	Sep	422	Sep	1022	Sep	1020	Sep	1022
Oct	4356	Oct	12342	Oct	785	Oct	2031	Oct	902	Oct	2031
Nov	6987	Nov	11230	Nov	324	Nov	2378	Nov	1240	Nov	2378
Dec	8967	Dec	10745	Dec	1134	Dec	4218	Dec	2124	Dec	4218
Jumlah	56728	Jumlah	127325	Jumlah	12559	Jumlah	23980	Jumlah	15225	Jumlah	23980

(sumber : KS Group Bandung)

Semaking banyaknya industri makanan dan minuman PT.Kinlaus Sukses Indonesia (KS Group Bandung) hadir dengan produk yang berkualitas dan memiliki banyak pilihan produk makanan dan minuman. Perusahaan dituntut untuk menampilkan produk terbaiknya yang dapat menunjang kebutuhan konsumen yang semakin hari meningkat. Ks Group Bandung memiliki keunggulan lebih dari hal fasilitas kerja yang memadai seperti lokasi produksi yang luas dan tersruktu, karyawan yang tersebar, lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Saat ini perusahaan sedang dilanda permasalahan kinerja sumber daya manusianya yang membuat terhambatnya perusahaan berjalan PT.Kinlaus Sukses Indonesia (KS Group Bandung) merupakan perusahaan memproduksi minuman dan makanan ringan berkemasan siap saji. Perusahaan sudah baik dalam menjual produknya dipasaran namun pada tahun 2019 hingga tahun 2021 pada tahun tersebut perusahaan mengalami penurunan penjualan diakibatkan kinerja karyawan yang kurang baik. Upaya dalam meningkatkan kinerja kerja karyawan di KS Group Bandung perlunya pendekatan ilmiah dan rancangan yang terstruktur, yaitu dengan menggunakan metode Human Resource Scorecard (HRS) yang di kenalkan oleh Becker (2009). Dengan menggunakan metode HRS ini tidak hanya menilai bukti fisik (Tangible Asset) saja, melainkan mengukur empst dimensi lain, yaitu faktor pendorong (HR Deliverabel), sistem kinerja tinggi (High Perfomance Work), efesiensi sumber daya manusia (HR Efficiency) dan penyelarasan sistem sumber daya manusia (HR System Alignment). Pada studi pendahuluan yang diteliti, data penjualan produk pada tahun 2019 dan tahun 2021 yang dapat dilihat pada Tabel 1.1 serta data statistik penjualan pada pada Gambar 1.2 dan Gambar 1.3 (data Ks.Group Bandung, 2021)

Tabel 1. 1. Laporan Bulanan Penjualan Produk

Laporan penjualan produk				Laporan penjualan produk				Laporan penjualan produk			
Tabel Penjualan Tahun 2019				Tabel Penjualan Tahun 2020				Tabel Penjualan Tahun 2021			
Nulla Lac (Yogurt)		K.savetos (kripik)		Nulla Lac (Yogurt)		K.savetos (kripik singkong)		Nulla Lac (Yogurt)		K.savetos (kripik)	
Bulan	Pcs	Bulan	Pcs	Bulan	Pcs	Bulan	Pcs	Bulan	Pcs	Bulan	Pcs
Jan	5023	Jan	11964	Jan	3455	Jan	2341	Jan	1029	Jan	2341
Feb	5321	Feb	12672	Feb	4353	Feb	2231	Feb	1252	Feb	2231
Mar	4521	Mar	12331	Mar	600	Mar	2100	Mar	1214	Mar	2100
Apr	3456	Apr	10214	Apr	322	Apr	1810	Apr	1558	Apr	1810
May	4567	May	10689	May	124	May	2711	May	1456	May	2711
Jun	2456	Jun	10093	Jun	356	Jun	1099	Jun	1231	Jun	1099
Jul	3356	Jul	6452	Jul	321	Jul	1001	Jul	1190	Jul	1001
Aug	3462	Aug	7357	Aug	363	Aug	1038	Aug	1009	Aug	1038
Sep	4256	Sep	11236	Sep	422	Sep	1022	Sep	1020	Sep	1022
Oct	4356	Oct	12342	Oct	785	Oct	2031	Oct	902	Oct	2031
Nov	6987	Nov	11230	Nov	324	Nov	2378	Nov	1240	Nov	2378
Dec	8967	Dec	10745	Dec	1134	Dec	4218	Dec	2124	Dec	4218
Jumlah	56728	Jumlah	127325	Jumlah	12559	Jumlah	23980	Jumlah	15225	Jumlah	23980

Terlihat jelas pada gambar di tahun 2020 hingga tahun 2021 penjualan produk mengalami penurunan dari tahun sebelumnya di tahun 2019 sehingga perusahaan mengalami keterhambatan dalam melakukan produksi, serta visi dan misi perusahaan juga tidak tercapai akibat fenomena yang terjadi. Fenomena yang terjadi di perusahaan saat ini penurunan optimalisasi kinerja disebabkan oleh beberapa faktor seperti pengetahuan karyawan yang belum luas sehingga pada faktor terhambatnya masyarakat dalam mengenali produk yang ditawarkan oleh perusahaan, pengalaman kerja karyawan yang masih minim dikarenakan pekerja tidak tahu apa yang harus dikerjakan terlebih dahulu mengakibatkan produk gagal untuk dijual, karyawan terlambat dalam melakukan pekerjaan dikarenakan pekerja kurang bisa mengatur waktu sehingga karyawan sering terlambat yang mengakibatkan penumpukan pada produk yang akan di jual, tingkat pengunduran diri karyawan disebabkan karyawan tidak betah dengan sistem kerja perusahaan/mental pekerja yang tidak siap untuk melakukan pekerjaan sehingga hal tersebut memperlambat produktivitas dari perusahaan serta meningkatnya jumlah complain produk dari konsumen, lalu pada tahun tersebut terjadinya wabah COVID-19 akibatnya semua produk tidak laku dipasaran yang membuat penumpukan produk di gudang. (sumber : KS Group Bandung)

Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang sudah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah utama dalam kegiatan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penilaian kinerja kerja yang berjalan di perusahaan saat ini?
2. Bagaimana menerapkan metode Human Resource Scorecard untuk meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan?

Tujuan Penelitian

Beberapa tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini ialah :

1. Mengidentifikasi proses penilaian kinerja kerja karyawan.
2. Mengimplementasikan metode Human Resource Scorecard pada kinerja karyawan di perusahaan

Pembatasan Masalah

Agar lingkup pembahasan dalam penelitian ini tidak melebar terlalu jauh, maka diperlukan

batasan masalah, diantaranya:

3. Penelitian dilakukan dengan mengamati karyawan saat melakukan pekerjaan
4. Penelitian ini tidak membahas aspek biaya yang diperlukan perusahaan untuk melakukan perbaikan pada usulan perbaikan 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 standar dan spesifikasi yang telah ditentukan untuk pekerjaan tersebut (Rivai, 2005).

Human resources ialah metode/alat dipergunakan agar dapat mengelolah serta juga mengatur alokasi yang strategis dengan peran sdm nya dalam menciptakan nilai lebih untuk peruhaan yang stretegis, Human resources merupakan kapasitas untuk menerapkan dan merancang sistem pengungkuran sumber daya manusia yang strategis dengan merepresentasikan alat pengungkit yang penting, yang digunakan perusahaan untuk mengarahkan dan merancang strategi sumber daya manusia yang lebih efektif secara cermat (Brian dkk 2019) dikutip oleh (Melia 2019).

Perspektif Human Resource Secara umum, human resources scorecard memiliki beberapa perspektif, diantara lainnya itu dalam hal keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan, perspektif yang dimaksud ini bertujuan kepada pelanggan. Perspektif ini digunakan juga untuk menyusun key performance indicator. KPI tersebut harus mampu menjawab 4 pertanyaan perspektif berikut (Kaplan & Norton,1992) dikutip oleh (Pratama dan Ismail, 2018) :

1. Financial perspective
2. Customer perspective
3. Internal business processes perspective
4. Learning and growth perspective

Dari ke empat pespektif ini dijadikan wilayah dalam peta secara strategi, dimana peta wilayah ini memiliki strategi relevan yang akan dikelompokan berdasarkan wilayah tertentu. Kemudian hal ini juga bisa di sebut dengan peta strategi yang terdiri dari isi sasaran strateginya yang bersumber dari organisasi. HR Scorecard, keempat perspektif menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, (Kaplan & Norton,1992) dikutip oleh Pratama & Ismail (2018). Berikut penjelasan keempat perspektif tersebut diantaranya :

1. Keuangan/finansial

Ini adalah suatu ngelolahan keuangan yang menjelaskan didalamnya itu diharuskan mempunyai aktivitas yang akan di olah menjadi personalia berkaitan dengan karyawan kerja. Tak berbeda jauh dengan konsep pengembangan strategi keuangan yang lainnya. Human resoure menandakan upaya yang diwajibkan untuk mendapatkan keberhasilan secara financial, dan bagaimana kinerja kerja kita dinilai secara keuangannya.

Keuangan terorganisir bisa di lihat dari beberapa sudut :

a. Strategik jangka pendek.

Strategik jangka pendek akan dipakai ialah strategik meningkatkan produktifitas secara menguntungkan. Jika menggunakan strategik ini maka akan memulihkan dtruktur biaya serta utilitas aset dapat maksimal.

b. Strategik jangka panjang

Strategik jangka panjang menggunakan strategik yang khusus disebut dengan strategik pertumbuhan. Ruang lingkup srategik ini terbagi atas 3 hal utama : peningkatan pendapatan, peningkatan penggunaan aset dimiliki oleh perusahaan serta meningkatkan struktural modal.

2. Konsumen (costumer).

Di dalam human resources scorecard prespektif dapat di analisa dengan mengetahui bagaimana situasi konsumen dan segmentasi pasarnya dimna hal itu sudah terpilih oleh organisasi/perusahaan agar dapat bersaing dengan kompetiturnya. Segmentasi yang telah

diinginkan menandakan keberadaan dari customer itu sebagaimana sumber pendapatan bagi organisasi/perusahaan. Prespektif konsumen memberi jalan mudah bagi perusahaan agar dapat mensejahterakan hasil akhir dari inti konsumen dalam hal kepuasan, resensi, akuisisi, loyalitas dan probabilitas untuk target pasar dan juga konsumen..

3. Proses internal bisnis.

Proses internal bisnis berupa suatu proses untuk kegiatan berkaitan dengan bisnis, baik itu didalam perusahaan bisa disebut dengan value chain (rantai nilai). Hal itu menandakan suatu organisasi/perusahaan melakukan tahapan kegiatan untuk menghasilkan suatu produk dan jasa kepada konsumen. Diperspektif ini, melakukan suatu pengukuran kerja baik itu pemimpin maupun bawahannya agar dapat menemukan suatu produk yang akan menghasilkan kepuasan tertentu untuk konsumen serta pada stakeholder lainnya. Semua bisnis memiliki suatu aturannya dalam melakukan proses yang berbeda agar dapat terjadinya nilai tambah kepada customer lalu perusahaan produksi hasil dari keuangannya itu. Adapun 3 proses bisnis yang mencakup dalam model ini yaitu, inovasi, operasi dan layanan purnajual.

4. Pembelajaran dan pertumbuhan (learning & growth).

Di dalam human resources scorecard pembelajaran & pertumbuhan, Menjelaskan betapa penting dan baiknya suatu organisasi bisnis agar terus memperhatikan karyawan kerjanya. Dimana menentukan kesejahteraan dan menaikkan pengetahuan pada karyawan karena dengan hal ini karyawan dapat memiliki pengetahuan yang luas dan berguna untuk berpartisipasi agar dapat mencapai hasil dari semua perspektif dan perusahaan dapat mencapai tujuannya.

Traffic light system ini merupakan sebuah alat yang secara model nya hampir sama dengan lampu lalu lintas pada umumnya hanya saja jika Traffic light pada umumnya digunakan untuk rambu – rambu lalu lintas berbeda dengan Traffic light kali ini. Traffic light ini digunakan sebagai alat bantu latihan kecepatan reaksi tendangan yang mempunyai 3 lampu yaitu merah, kuning, hijau. Lampu yang digunakan disini merupakan lampu LED, Menurut repository USU (dalam Manurung 2009) Sumber cahaya yang beredar di pasaran dibagi menjadi empat kelompok yaitu: Incandescent lamp (lampu pijar) , Fluorescent lamp, High Intensity Discharge, dan Lampu LED.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

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

Visi

Menciptakan produk makanan & minuman untuk memenuhi kebutuhan gizi masyarakat indonesia

Misi

Menjadikan perusahaan pelopor makanan dan minuman bagi masyarakat indonesia bahkan di dunia.

Identifikasi Key Performance Indicator (KPI)

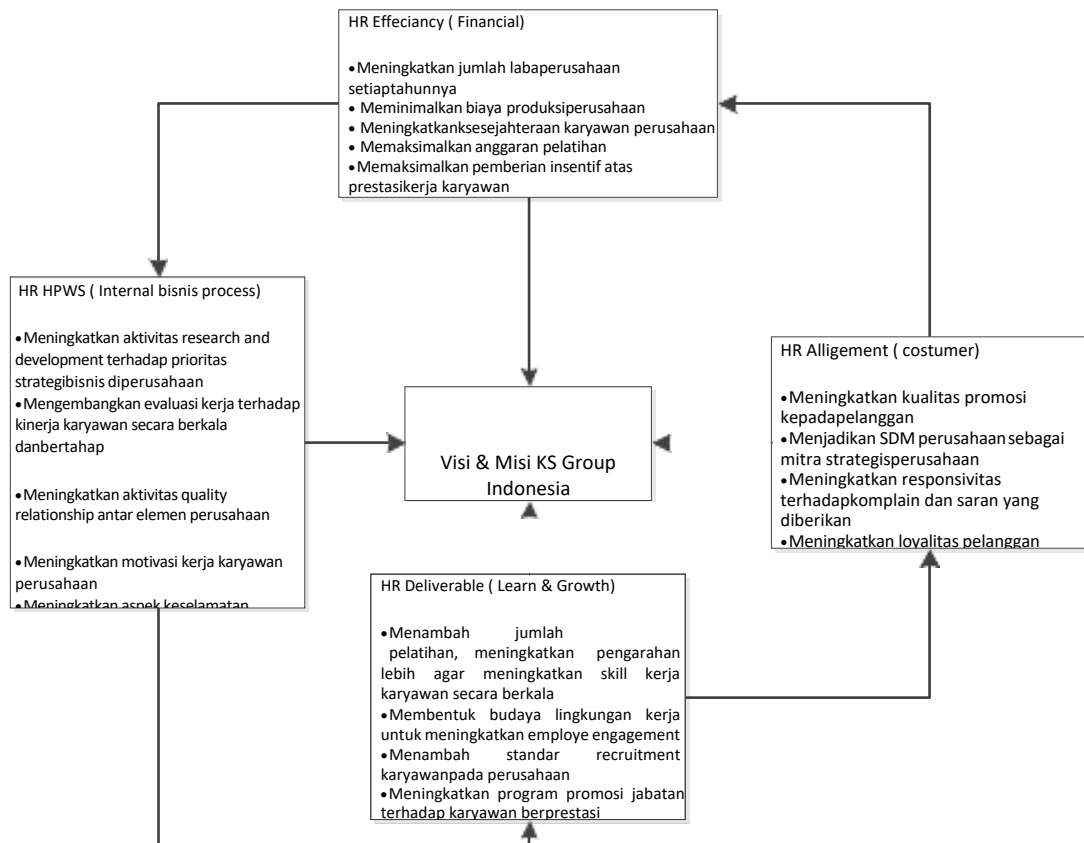
Di tahap pengumpulan data dari konfirmasi Key Performance Indicator dilakukannya dengan memberi kuesioner terbuka yang di susun dari melihat visi dan misi perusahaan serta dilakukannya wawancara mengenai prosedur recruitment serta prosedur meningkatkan kinerja kerja karyawan. Setelah data di dapatkan lalu dilakukannya KPI kepada manager produksi, manager admin dan Personalia serta Manager Finance dan administrasi di perusahaan mengenai sistem pengukuran kinerja yang di KS Group Bandung. Dibawah ini menunjukkan hasil yang telah dikonfirmasi dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4. 5. Tabel Key Performance Indicator

No	Key Performance Indicator
High Performance Work System (HPWS)	
1	Peningkatan kinerja karyawan
2	Peningkatan standar recruitment
3	Peningkatan keselamatan dan kesehatan kerja
HR System Alignment (HRSA)	
4	Jumlah complain buyer
5	Waktu Pelayanan
6	Ketepatan Pengiriman
HR Efficiency (HRE)	
7	Peningkatan penyerapan biaya sumber daya manusia
8	Peningkatan kesejahteraan karyawan
HR Deliverable (HRD)	
9	Peningkatan <i>skill</i> karyawan
10	Peningkatan <i>knowledge</i> karyawan

Merancang model Strategi Map Objective

Rancangan *strategi map objective* ini adalah sebuah tahapan dari human resources scorecard untuk mendefinisikan proses pembuatan nilai atapun keterangan strategi organisasi



menempatkan langkah langkah untuk melaksanakan strategi. *Strategi map objective* menjelaskan gambaran atau visual integarsi tujuan dari organisasi dalam empat prespektif dengan visi dan misis, juga strategi bisnis perusahaan. Digambarkan ke dalam bentuk diagram yang terbagi menjadi empatprespektif yaitu prespektif *financial, customer, internal bisnis process* dan *learn & growth*. Adapun model peta strategi yang dibuat dapat dilihat pada Gambar 4.11

Gambar 4. 11. model peta strategi objektiv

Identifikasi Key Performance Indicator

Objectives yang telah diturunkan akan menghasilkan indikator-indikator pengukuran kinerja. Indikator-indikator utama (*Key Performance Indicator*) merupakan acuan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia pada perusahaan. Penentuan indikator diperoleh dari studi pustaka sesuai dengan *objectives*. yang diinginkan. Tabel 4. di bawah ini ialah tahapan - tahapan KPI yang diperoleh melalui perancangan *Human Resource Scorecard*.

Perspektif	<i>Strategy Objectives</i>
<i>HR Efficiency</i>	F1 : Peningkatan penyerapan biaya sumber daya manusia
	FI : Peningkatan kesejahteraan karyawan
HR System Aligment	C1 : Jumlah Compain Buyer
	C2 : Waktu pelayanan
	C3 : Ketepatan Pengiriman
<i>High Performance Work System</i>	I1 : Peningkatan kinerja kerja karyawan
	I2 : Penignkatan stanar requitmen

Keterangan tabel di atas :

- F: Financial
- C: Customer
- I: Internal Business Process
- L: Learning and Growth

Evaluasi Traffic light System

Proses scoring system digunakan untuk menyamakan suatu pencapaian kinerja masing masing KPI yang mempunyai satuan yang tidak sama. Skor yang didapatkan masing msing KPI akan di tentukan oleh perhitungan *higher is better, lower is better, must be zero* dan *must be one*. Penentuan scoring system ini berdasarkan hasil dari diskusi dengan pihak perusahaan didasarkan oleh kategori perbedaan warna. Warna tersebut dapat mempermudah manager, manager, admin, personalia serta untuk mengevaluasi hasil kinerja human resource yang tidak sejalan dengan yang sudah di targetkan. Dibawah ini adalah hasil diskusi yaitu :

1. Warna merah menandakan skor dari KPI tidak mencapai target atau dibawahtarget, 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

Ada beberapa contoh perhitungan dalam mengetahui skor peningkatan kinerja kerja

$$(100\% + (\frac{67\% - 100\%}{67\%}) \times 100\% =$$

67%
sedangkan untuk skor 100% terbobot adalah $15\% \times 67\% = 10\%$. Hasil rekapan *scoring system* dan *traffic light system* dapat dilihat pada Tabel 4.8

Tabel 4. 8. Data perhitungan Skor KPI dengan Metode Scoring System

No	Key Performance Indicator	Satuan	bobot	Aktual	Target	Scoring System	Skor	Traffic Light System	Skor Bobot
High Performance Work System			14%	60,7%	100%		60,7%		8,5%
1	Peningkatan kinerja kerja karyawan	%	22%	67%	100%	high it better	67%		14,7%
2	Penignkatan stanar requitmen	%	22%	50%	100%	high it better	50%		11,0%
3	Peningkatan keselamatan kerja karyawan	%	50%	65%	100%	high it better	65%		32,5%
HR System Aligment			15%	66%			66%		9,9%
1	Jumlah buyer complain	%	17%	67%	65%	lower is better	67%		11,4%
2	Waktu pelayanan	Hari	9%	5	7	lower is better	5		45,0%
3	Ketetapan Pengiriman	%	74%	65%	100%	high it better	65%		48,1%
HR Efficiency			7%	65,5%			65,5%		4,6%
1	Peningkatan penyerapan biaya sumber daya manusia	%	17%	61%	100%	high it better	61%		10,4%
2	Peningkatan kesejahteraan karyawan	%	83%	70%	100%	high it better	70%		58,1%
HR Deliverable			64%	59,0%			59,0%		37,8%
1	Peningkatan Skill karyawan	%	50%	58%	100%	high it better	58%		29,0%
2	Peningkatan Knowledge karyawan	%	50%	60%	100%	high it better	60%		30,0%
Kinerja Human Resources Perusahaan									60,7%

Pada tabel diatas didapatkan bahwa kinerja Human Resource perusahaan mencapai 60,7% yang terdiri dari 10 KPI yang sudah terpilih 2 dalam indikator merah 6 dalam indikator kuning dan 2 dalam indikator hijau. Indikator merah terdapat pada KPI peningkatan standar requitmen dan skill karyawan yang berdampak pada pencapaian perusahaan. Di indikator kuning terdapat 6 KPI yaitu peningkatan kinerja, peningkatan keselamatan, jumlah complain buyer, ketetapan pengiriman, peningkatan penyerapan biaya sdm dan peningkatan knowleldge yang tidak sesuai target perusahaan tapi tidak terlalu berbahaya namum perusahaanaan harus tetap meningkatkan dan memperbaiki agar perusahaan dapat berkembang lebih baik lagi. Sementara itu indikator hijau terdapar 2 KPI yaitu peningkatan kesejahteraan karyawan dan waktu pelayanan.

D. KESIMPULAN

Dari hasil analisis yang di dapatkan lalu membuat kesimpulan mengenai kinerja kerja pada perusahaan KS Group Bandung.

1. Dalam kinerja karyawan pada key performance indicator terdapat 10 KPI yang sudah dirumuskan berdasarkan empat perspektif yaitu HR Efficiency, High Performance Work System, HR deliverable dan HR System alignment.
2. Dari hasil pengukuran kinerja berdasarkan Traffic Light System kinerja perusahaan yaitu sebesar 60,7% dapat disimpulkan bahwa dalam kinerja HR di perusahaan secara menyeluruh masih belum mencapai performa yang diharapkan karena berapa pada kategori yang harus ditingkatkan yaitu kategori kuning, dimana mengidentifikasi secara total perusahaan harus meningkatkan kinerja pekerja pada karyawan dengan target sesuai yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Sedangkan dari hasil pengukuran kinerja karyawan terdapat beberapa kategori yaitu 2 indikator merah, 6 indikator kuning dan 2 indikator hijau berdasarkan key performance indicator.
3. Rekomendasi perbaikan yang akan diberikan pada KS Group Bandung ialah :
 - Meningkatkan standar rekrutmen adalah dengan mengadakan seminar terhadap visi dan misi perusahaan KS Group Bandung ke komunitas yang ada di Bandung

dan sekitarnya serta berkerja sama dengan Universitas di Bandung hingga meluas ke Jawa Barat untuk membuka lowongan kerja seluas-luasnya sehingga perusahaan bisa mendapatkan karyawan yang berkompeten pada bidangnya.

- Penyebaran informasi mengenai lowongan kerja dan seminar visi & misi dapat dilakukan dengan menggunakan media social, media cetak, media elektronik ataupun melalui website resmi perusahaan KS Group Bandung.
- Peningkatan skill karyawan. Dalam meningkatkan skill karyawan dibutuhkan pelatihan yang efektif terhadap karyawan, keterampilan yang diperoleh dari program pelatihan, memungkinkan pegawai untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif, efisien dan berkualitas sehingga akan tercapai produktivitas kerja yang tinggi.

Daftar Pustaka

- [1] Rizqiyah Williyastuti, Yuamita Ferida (2022). Perancangan Produk Pemotong Adonan Kerupuk dengan Metode Ergonomi Function Deployment (EFD). *Jurnal Riset Teknik Industri* 2(2). 91-98. <https://doi.org/10.29313/jrti.v2i2.1084>.