

PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN DEPARTEMEN HSC-HSE PADA PT XYZ MENGGUNAKAN PENDEKATAN *HUMAN RESOURCE SCORECARD*

Vesya Zalfa Fanerika^{*1)}, Ariessusanty²⁾

^{1,2)}Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro, Jl. Prof. Soedarto Tembalang,
Semarang, 50275, Indonesia

Email: vesyazalfa2000@gmail.com, ariessusanty@gmail.com

ABSTRAK

PT XYZ adalah perusahaan dengan Penanaman Modal Asing dengan kegiatan utama yaitu industri garmen. PT XYZ memiliki beberapa departemen, salah satunya Departemen HSC-HSE (*Health Safety Compliance-Health, Safety, and Environment*). Selama ini, pengukuran kinerja yang dilakukan pada Departemen HSC-HSE hanya diukur melalui status finansial yang dilaporkan pada manajer perusahaan. Jika dilihat dari status finansialnya saja, kinerja para karyawan tidak bisa terukur. Hal itu kurang bisa dijadikan tolak ukur karena bisa saja status finansial yang dilaporkan berubah menjadi lebih buruk dikarenakan karyawan lain dan berpengaruh pada keuntungan perusahaan. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi pengukuran kinerja dari berbagai aspek bagi karyawan untuk mengetahui kinerja sumber daya manusia pada Departemen HSC-HSE di PT XYZ. Langkah-langkah penelitian dari awal yaitu mengidentifikasi KPI (*Key Performance Indicator*) menggunakan rancangan *HR Scorecard*, kemudian menghitung bobot tiap KPI dengan metode *Analytical Hierarchy Process*, lalu menentukan nilai kinerja dengan metode *Scoring System*, dan yang terakhir evaluasi hasil pengukuran kinerja dengan metode *Traffic Light System*. Penelitian yang dilakukan menghasilkan 19 KPI, yaitu 5 KPI *HR Deliverable*, 6 KPI dari perspektif *High Performance Work System*, 5 KPI *HR Efficiency*, dan 3 KPI *HR System Alignment*. Dari hasil pengukuran kinerjanya didapatkan 2 KPI memiliki *Traffic Light System* berwarna merah, yaitu kepemimpinan dan tingkat keterlambatan karyawan. Walaupun hasil kinerja keseluruhannya berada pada level hijau sebesar 94,17%, perusahaan tetap harus melakukan perbaikan segera pada kedua KPI tersebut agar dapat meningkatkan nilai persentasenya sehingga kinerja Departemen HSC-HSE menjadi semakin baik.

Kata kunci: pengukuran kinerja, *key performance indicator*, *human resources scorecard*, *scoring system* dan *traffic light system*, *analytical hierarchy process*

1. Pendahuluan

Dunia perindustrian yang selalu berkembang menuntut perusahaan selalu berkembang demi menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Strategi perusahaan merupakan alat untuk mencapai visi dan misi perusahaan (Ramadhan et al., 2017). Untuk itulah perusahaan harus selalu siaga menghadapi segala jenis perubahan yang ada, mulai dari perubahan harga hingga munculnya para pesaing bisnis baru. Karena itulah sebuah perusahaan dituntut untuk mampu mengikuti perubahan tersebut agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Agar terwujudnya keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan, sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional. Untuk itu diperlukan suatu alat yang berfungsi untuk mengukur kinerja karyawan demi mengetahui sejauh mana pencapaian strategi dan sasaran perusahaan yang sudah ditentukan sebelumnya (Putra & Eng, 2016).

PT XYZ adalah perusahaan dengan kegiatan utama yaitu industri garmen. Selama ini, pengukuran kinerja yang dilakukan pada Departemen HSC-HSE (*Health Safety Compliance-Health, Safety, and Environment*) hanya diukur melalui status finansial yang dilaporkan pada manajer perusahaan. Jika dilihat dari status finansialnya saja, kinerja para karyawan tidak bisa terukur. Hal itu kurang bisa dijadikan tolak ukur karena bisa saja status finansial yang dilaporkan berubah menjadi lebih buruk atau lebih baik dikarenakan karyawan lain dan berpengaruh pada keuntungan perusahaan. Maka dari itu perlu dilakukan evaluasi pengukuran

kinerja secara keseluruhan bagi karyawan Departemen HSC-HSE untuk mengetahui kinerja sumber daya manusianya, sehingga didapatkan usulan perbaikan pada beberapa aspek *Human Resources*. Karena peningkatan kinerja aspek *Human Resources* sangat berpengaruh bagi perusahaan terutama untuk meningkatkan keuntungan perusahaan (Putri & Handayani, 2015).

Berdasarkan situasi di atas, penulis berkeinginan melakukan penelitian mengenai kinerja karyawan Departemen HSC-HSE dengan menggunakan pendekatan metode *Human Resource Scorecard*. Metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu *Analytical Hierarchy Process* (AHP), *Scoring System*, dan *Traffic Light System*. AHP adalah alat pengambilan keputusan dengan beberapa kriteria yang telah digunakan di hampir semua aplikasi/software yang terkait dengan pengambilan keputusan (Vaidya & Kumar, 2006). Salah satu *software* yang juga digunakan pada penelitian ini yaitu *Super Decision*. *Super decision* menyediakan alat untuk membuat dan mengelola model AHP, memasukkan penilaian, mendapatkan hasil, dan melakukan analisis sensitivitas pada hasil (Adams & Saaty, 2003). *Scoring system* dan *traffic light system* digunakan untuk menentukan apakah nilai KPI yang dihasilkan baik atau buruk.

Mula-mula penelitian dilakukan dengan mengidentifikasi KPI (*Key Performance Indicator*) dengan rancangan *Human Resource Scorecard* dari visi dan misi perusahaan, lalu menghitung bobot tiap KPI dengan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) menggunakan *software Super Decision*, kemudian dilakukan penilaian dengan metode *Scoring System*, dan pengelompokan pengukuran kinerja dengan metode *Traffic Light System*. Dari penelitian yang dilakukan, diharapkan kinerja sumber daya manusia dapat terukur lalu penulis dapat memberikan usulan perbaikan dalam upaya mendukung implementasi kinerja sumber daya manusia yang lebih baik lagi pada strategi perusahaan di PT XYZ.

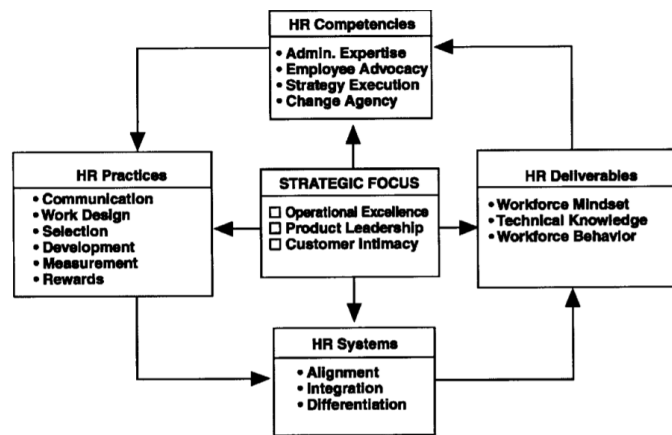
2. Metode

2.1 Metodologi Penelitian

Terdapat tiga tahap penelitian yang dilakukan pada penelitian ini yaitu survei pendahuluan, pengumpulan data, dan analisis. *HR Scorecard* adalah pemantauan dan pelaporan secara terus menerus terhadap target parsial yang telah ditetapkan yaitu tujuan strategis yang dicapai. KPI berfungsi untuk mengikuti fase implementasi *HR Scorecard* (Gabcanova, 2012). Perancangan *HR Scorecard* didapatkan dengan menjabarkan visi dan misi perusahaan menjadi *Strategy Objectives* (SO) dan KPI yang mempresentasikan kinerja sumber daya manusia pada Departemen HSC-HSE.

2.2 Model Konseptual Penelitian

Penelitian ini dikembangkan berdasarkan model pada penelitian sebelumnya sebagai acuan yang dibuat oleh Huseid, Beatty, dan Scheier yang ditunjukkan pada Gambar 1. Model ini dikembangkan dari metode *Balance Scorecard* yang dicanangkan oleh Kaplan & Norton. Dari model acuan tersebut kemudian dilakukan perancangan *HR Scorecard*, sehingga didapatkan model konseptual untuk penelitian ini.



Gambar 1. Model Acuan Penelitian Dibuat Oleh Huseid, Beatty dan Scheier

2.3 Konfirmasi KPI

Menurut (Sinambela, 2016), kinerja adalah capaian untuk mencapai tujuan organisasi oleh seseorang atau kelompok sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. KPI yang telah dirancang dari perumusan visi dan misi perusahaan selanjutnya akan dikonfirmasi. Konfirmasi ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner konfirmasi KPI kepada beberapa orang yang sudah diberi arahan tentang sistem pengukuran kinerja yaitu *staff Enviro-GHG*, *staff Health Training*, *staff OT Analysis*, *staff K3 Kimia*, dan *staff HSC Environment*.

2.4 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dikembangkan oleh Dr. Thomas Saaty pada tahun 1980 sebagai alat untuk membantu memecahkan masalah teknis dan manajerial (Paleie & Lalic, 2009). Setelah KPI telah dikonfirmasi dan disetujui, langkah selanjutnya yaitu melakukan pembobotan pada semua KPI yang ada dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) menggunakan kuesioner perbandingan berpasangan. Kuesioner diberikan kepada lima responden yaitu *staff Enviro-GHG*, *staff Health Training*, *staff OT Analysis*, *staff K3 Kimia*, dan *staff HSC Environment*. Jawaban para responden dirata-rata menggunakan rataan geometric, selanjutnya dilakukan perhitungan pembobotan dengan bantuan *software Super Decision*. Tahapan melakukan perhitungan pembobotan dengan metode AHP adalah sebagai berikut:

a. Menyusun hirarki permasalahan.

Hirarki penelitian disusun dengan menentukan tujuan penelitian yang menjadi sasaran sistem secara keseluruhan pada level paling atas. Level dibawahnya merupakan kriteria-kriteria yang digunakan untuk menilai atau mempertimbangkan alternatif-alternatif yang ada dan menentukan alternatif-alternatif tersebut. Setiap kriteria dapat memiliki sub kriteria dibawahnya yaitu KPI yang sudah dikonfirmasi dan setiap KPI dapat memiliki nilai bobot kepentingan masing-masing yang sebelumnya ditentukan dengan kuesioner perbandingan berpasangan (Tominanto, 2018).

b. Menentukan prioritas KPI.

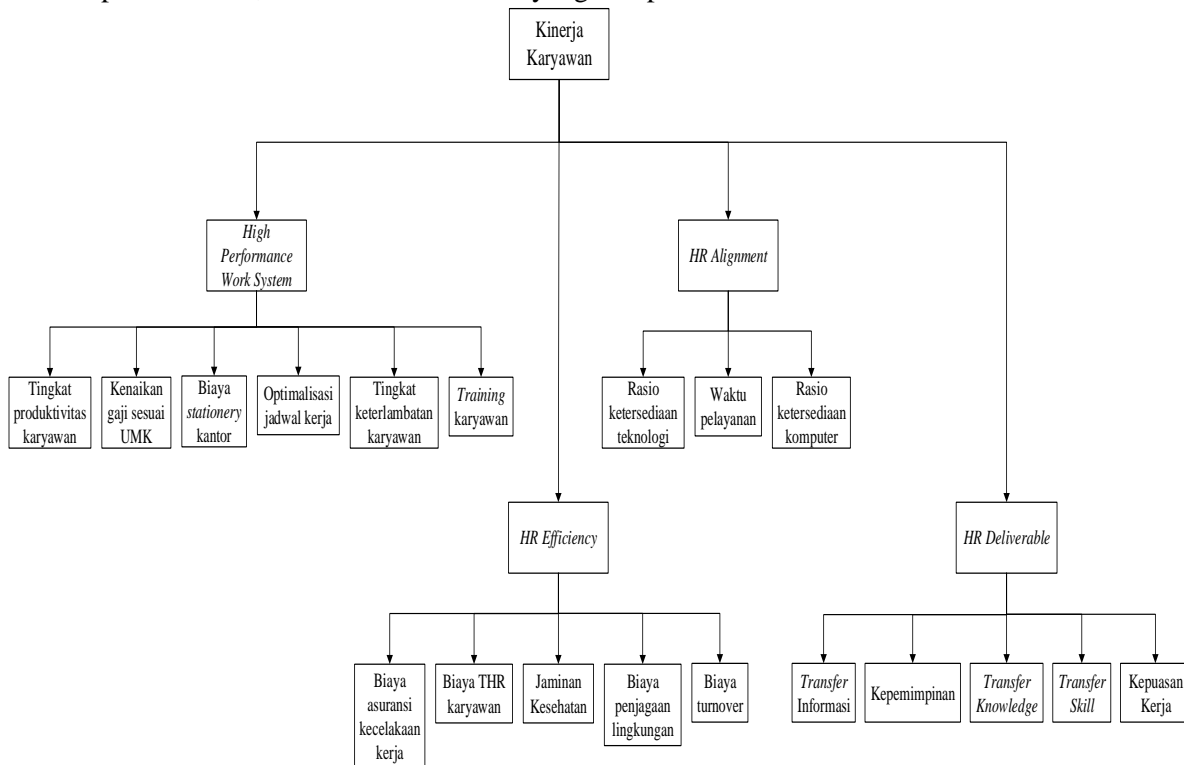
Prioritas tiap KPI ditentukan dengan membuat perbandingan berpasangan dengan membandingkan KPI secara berpasangan sesuai dengan kriteria yang ditentukan menggunakan bentuk matriks. Matriks ini merupakan kerangka untuk menentukan bobot prioritas yang nantinya menentukan konsistensi rasio dari perbandingan berpasangan yang ada untuk menganalisis prioritas secara keseluruhan (Tominanto, 2018). Prioritas ini ditentukan berdasarkan pihak yang berkontribusi mengisi kuesioner perbandingan berpasangan, baik secara langsung melalui diskusi dan wawancara maupun tidak langsung

dengan pengisian kuesioner. Hasil dari kuesioner kemudian diolah dengan menggunakan bantuan *software Super Decision*.

c. Mengukur Konsistensi Logis.

Dari perbandingan berpasangan yang telah didapat tadi menghasilkan konsistensi rasio dari keseluruhan prioritas. Cara menentukan konsistensi rasio yaitu sebagai berikut (Tominanto, 2018):

- 1) Menjumlahkan nilai-nilai tiap kolom pada matriks perbandingan berpasangan tiap KPI yang dibuat.
- 2) Tentukan rata-rata matriks dengan membagi setiap nilai tiap kolom dengan total kolom yang bersangkutan.
- 3) Menjumlahkan nilai dari setiap matriks dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan nilai bobot prioritasnya.
- 4) Menentukan konsistensi pertimbangan dengan konsistensi rasionya (*consistency ratio*). Konsistensi rasio penting untuk mendapatkan hasil yang valid dalam dunia nyata. Pada penelitian ini, nilai konsistensi rasio yang didapat harus dibawah 10%.



Gambar 2. Struktur Hirarki Penelitian

2.5 Scoring System

Tahapan selanjutnya yaitu menentukan skor dengan menggunakan metode *scoring system*. *Scoring system* dilakukan untuk mengetahui seberapa besar nilai pencapaian terhadap target masing-masing KPI yang akan menentukan warna untuk metode *traffic light system* yaitu metode selanjutnya (Putri & Handayani, 2015). Penentuan *scoring system* didasarkan pada beberapa indikator kriteria yaitu *higher is better*, *lower is better*, *must be one*, dan *must be zero* yang ditentukan dengan diskusi bersama karyawan yang memiliki ilmu tentang *HR Scorecard*. Menurut Efendi & Hanoum (2011), penentuan *scoring system* pencapaian kinerja masing-masing KPI memiliki ketentuan sebagai berikut. Jika indikator kinerja menunjukkan penilaian:

1. *Higher is better* memiliki arti semakin baik pencapaian kinerjanya maka semakin tinggi pula skor yang dihasilkan. Cara menghitung skor pencapaian kinerjanya yaitu:
Skor = $(achievement/target) \times 100\%$
2. *Lower is better* memiliki arti semakin baik pencapaian kinerjanya maka semakin rendah pula skor yang dihasilkan. Cara menghitung skor pencapaian kinerjanya yaitu:
Skor = $(2 - (achievement/target)) \times 100\%$ dimana angka 2 tersebut merupakan nilai mutlak.
3. *Must be Zero* memiliki arti skor yang dihasilkan harus 0. Cara menentukannya yaitu skor = 100 jika aktual = 0, atau skor = 0 jika aktual $\neq 0$
4. *Must be One* memiliki arti skor yang dihasilkan harus 1. Cara menentukannya yaitu skor = 100 jika aktual = 1, atau skor = 0 jika aktual $\neq 1$

2.6 Traffic Light System

Setelah *scoring system* ditentukan, maka selanjutnya yaitu penentuan keputusan nilai KPI menggunakan metode *traffic light system*. *Traffic light system* digunakan untuk mengetahui KPI mana yang perlu diperbaiki dengan mengevaluasi sumber daya manusia yang tidak sesuai pada target awal. *Traffic light system* terdiri dari warna merah, kuning, dan hijau dimana cara penentuan warnanya yaitu sebagai berikut (Putri & Handayani, 2015):

1. Warna merah memiliki arti jika skor KPI yang dicapai jauh dari target, maka perlu diadakan perbaikan pada KPI terkait. Batas skor yang ditentukan perusahaan yaitu: $KPI < 65$.
2. Warna kuning memiliki arti jika skor KPI yang dicapai mendekati target namun masih perlu dilakukan peningkatan pada KPI terkait. Batas skor yang ditentukan perusahaan yaitu: $65 \leq KPI < 80$.
3. Warna hijau memiliki arti jika skor KPI yang dicapai telah sesuai dengan target perusahaan. Batas skor yang ditentukan perusahaan yaitu: $KPI \geq 80$.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Identifikasi Key Performance Indicators

Tiap *objectives* yang telah diturunkan akan didapatkan *Key Performance Indicators* yang nantinya akan dianalisis. *Key Performance Indicators* inilah yang menjadi acuan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia pada Departemen HSE-HSE. Penentuan KPI diperoleh dari studi pustaka yang sesuai dengan *objectives* yang telah ditentukan sebelumnya. KPI yang diperoleh melalui tahapan perancangan yang telah dikonfirmasi sesuai dengan pendekatan *Human Resources Scorecard* ditunjukkan pada tabel 1.

Tabel 1. Daftar Key Performance Indicator HR Scorecard

HR Deliverable	Kepemimpinan
	Kepuasan Kerja
	<i>Transfer Skill</i>
	<i>Transfer Informasi</i>
	<i>Transfer Knowledge</i>
High Performance Work System	Tingkat produktivitas karyawan
	Kenaikan gaji sesuai UMK
	Biaya <i>stationery</i> kantor
	Optimalisasi jadwal kerja
	Tingkat keterlambatan karyawan
	<i>Training</i> karyawan

HR Efficiency	Jaminan Kesehatan
	Biaya THR karyawan
	Biaya asuransi kecelakaan kerja
	Biaya turnover
	Biaya penjagaan lingkungan
HR Alignment	Waktu pelayanan
	Rasio ketersediaan teknologi
	Rasio ketersediaan komputer

3.2 Hasil Pembobotan

Nilai bobot didapatkan dari perbandingan berpasangan melalui kuesioner yang diisi oleh lima responden. Agar dapat memberikan penjelasan apabila terdapat responden yang kesulitan, peneliti mengawasi responden selama pengisian kuesioner sehingga data yang didapatkan akurat (Hadi, 2009). Tiap KPI dari hasil kuesioner tersebut kemudian dirata-rata agar didapatkan satu angka per KPI untuk diolah menggunakan *software Super Decision* untuk didapatkan nilai konsistensi rasionya. Hasil dari pembobotan dan nilai konsistensi rasio tiap KPI dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Rekap Pembobotan Perbandingan Berpasangan HR Scorecard

Perbandingan antar Perspektif	Bobot	Inconsistency Ratio
<i>HR Deliverable</i>	0.1390	0.0345
<i>High Performance Work System</i>	0.5196	
<i>HR Efficiency</i>	0.2630	
<i>HR Alignment</i>	0.0811	
Perbandingan antar Kriteria HR Deliverable	Bobot	Inconsistency Ratio
Kepemimpinan	0.2163	0.0242
Kepuasan Kerja	0.0899	
<i>Transfer Skill</i>	0.1908	
<i>Transfer Informasi</i>	0.3368	
<i>Transfer Knowledge</i>	0.1662	
Perbandingan antar Kriteria High Performance Work System	Bobot	Inconsistency Ratio
Tingkat produktivitas karyawan	0.3558	0.0433
Kenaikan gaji sesuai UMK	0.2249	
Biaya <i>stationery</i> kantor	0.0519	
Optimalisasi jadwal kerja	0.1707	
Tingkat keterlambatan karyawan	0.0669	
<i>Training</i> karyawan	0.1300	
Perbandingan antar Kriteria HR Efficiency	Bobot	Inconsistency Ratio
Jaminan Kesehatan	0.1731	0.0637
Biaya THR karyawan	0.2202	
Biaya asuransi kecelakaan kerja	0.4198	
Biaya turnover	0.0735	
Biaya penjagaan lingkungan	0.1135	
Perbandingan antar Kriteria HR Alignment	Bobot	Inconsistency Ratio
Waktu pelayanan	0.2495	0.0137
Rasio ketersediaan teknologi	0.5650	
Rasio ketersediaan komputer	0.1855	

3.3 Konsistensi Rasio

Dari Tabel 2 didapatkan hasil pembobotan dan *inconsistency ratio*-nya. Syarat konsistensi rasio yang dapat diterima atau logis yaitu nilainya di bawah 10% atau $CR \leq 0,1$ seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya. Jika konsistensi rasio yang didapatkan lebih dari 10% maka dilakukan perhitungan ulang (Anshori, 2019). Hasil perhitungan KPI dari semua metode yang digunakan ditunjukkan pada Tabel 3. Semua KPI bisa dinyatakan logis karena konsistensi rasio yang dihasilkan berada di bawah 10%.

3.4 Scoring System dan Evaluasi Traffic Light System

Hasil *scoring system* dan *traffic light system* dari seluruh KPI ditunjukkan pada Tabel 3. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa terdapat 2 KPI berwarna merah, 1 KPI berwarna kuning, dan 16 KPI berwarna hijau. KPI yang masih berada pada indikator merah adalah kepemimpinan dan tingkat keterlambatan karyawan. Dari Tabel 3 juga diketahui skor terbobot masing-masing kriteria yaitu *HR Deliverable* sebesar 14,57%, *High Performance Work System* sebesar 44,60%, *HR Efficiency* sebesar 26%, dan *HR System Alignment* sebesar 9%. Jadi, skor total pencapaian kinerja keseluruhannya sebesar 94,17%, sehingga dapat disimpulkan kinerja Departemen HSC-HSE sudah baik karena mendekati 100%.

Dua KPI yang berindikator merah ditunjukkan pada Tabel 4. Hal tersebut, berarti bahwa perusahaan akan mendapatkan kerugian dan efek negatif jika tidak segera melakukan perbaikan pada KPI tersebut sehingga perusahaan harus memperbaikinya sesegera mungkin. Menerapkan disiplin *reward* dan *punishment* terhadap seluruh karyawan di Departemen HSC-HSE merupakan salah satu cara untuk mengatasi tingkat keterlambatan karyawan. Misalnya, karyawan yang terlambat dalam 1 bulan mencapai 3 kali maka akan mendapat *punishment* berupa teguran dengan surat peringatan, dan apabila masih melanggar jukan akan dikenakan sanksi tegas seperti pemotongan gaji (Putri & Handayani, 2015).

Tabel 4. Hasil Perhitungan Skor KPI yang Berada Pada Indikator Merah

No	Key Performance Indicator	Satuan	Bobot	Target	Aktual	Scoring System	Skor	Traffic Light System	Skor Terbobot
1	Kepemimpinan	%	22%	80	50	Higher is Better	62.50		13.75
10	Tingkat keterlambatan karyawan	n terlambat	7%	8	14	Lower is Better	25.00		1.75

Tabel 5. Hasil Perhitungan Skor KPI yang Berada Pada Indikator Kuning

No	Key Performance Indicator	Satuan	Bobot	Target	Aktual	Scoring System	Skor	Traffic Light System	Skor Terbobot
8	Biaya stationery kantor	Rp	5%	150000	180000	Lower is Better	80.00		4.00

KPI kepemimpinan dapat diatasi dengan mengasah kemampuan karyawan dengan mengikuti pelatihan dan bimbingan sesuai bidangnya masing-masing. Hal itu dapat meningkatkan kreativitas karyawan sehingga mereka dapat memberikan kontribusi lebih kepada

perusahaan. Pemimpin harus mengenali setiap karyawannya, mereka memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Dari situlah pemimpin dapat menyesuaikan pekerjaan yang dipercayakan kepada mereka (Arifin et al., 2020).

KPI tingkat biaya *stationery* kantor dalam Tabel 5 merupakan satu-satunya KPI yang masih berada pada indikator kuning yang berarti KPI belum memenuhi target yang diinginkan perusahaan, akan tetapi tidak terlalu darurat untuk diperbaiki. *Continuous improvement* harus selalu diberikan kepada seluruh aspek yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan di perusahaan. Bukan hanya pada aspek yang saat ini masih berada pada indikator merah atau darurat, sehingga alangkah baiknya apabila perusahaan terus melakukan perbaikan pada KPI yang telah disebutkan di atas.

Selain 8 KPI yang masih di bawah target tersebut, 12 KPI lainnya sudah berada pada indikator hijau yang berarti sudah memenuhi target. Akan tetapi, perusahaan harus tetap mempertahankan KPI yang telah berada pada indikator hijau dengan cara tetap mempertahankan kinerja karyawan dan terus melakukan *continuous improvement*.

4. Simpulan

Objek penelitian ini adalah Departemen HSC-HSE di PT XYZ. Selama ini, pengukuran kinerja yang dilakukan pada Departemen HSC-HSE hanya diukur melalui status finansial yang dilaporkan pada manajer perusahaan. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi pengukuran kinerja secara keseluruhan bagi karyawan Departemen HSC-HSE untuk mengetahui kinerja sumber daya manusianya, sehingga didapatkan usulan perbaikan pada beberapa aspek *Human Resources*. Hal itu dikarenakan peningkatan kinerja aspek *Human Resources* sangat berpengaruh bagi perusahaan terutama untuk meningkatkan keuntungan perusahaan.

Dari penelitian yang dilakukan dapat diketahui skor terbobot masing-masing kriteria yaitu *HR Deliverable* sebesar 14,57%, *High Performance Work System* sebesar 44,60%, *HR Efficiency* sebesar 26%, dan *HR System Alignment* sebesar 9%. Jadi, skor total pencapaian kinerja keseluruhannya sebesar 94,17%. Evaluasi sistem pengukuran kinerja menghasilkan 19 KPI yang dibagi ke dalam 4 perspektif *HR Scorecard*, 5 KPI pada perspektif *HR Deliverable*, 5 KPI pada perspektif *HR Efficiency*, 3 KPI pada perspektif *HR System Alignment*, dan 6 KPI pada perspektif *High Performance Work System*. Dari 19 KPI yang telah diukur, didapatkan 2 berada pada indikator merah yaitu KPI tingkat keterlambatan karyawan dan KPI Kepemimpinan yang berarti darurat sehingga harus segera diperbaiki.

KPI yang memiliki indikator berwarna merah yaitu kepemimpinan dan tingkat keterlambatan karyawan sangat direkomendasikan untuk segera dilakukan perbaikan. Rekomendasi perbaikan dari penulis untuk KPI kepemimpinan yaitu karyawan mengikuti pelatihan dan bimbingan serta pemimpin harus dapat percaya dengan kemampuan karyawannya. Sedangkan rekomendasi perbaikan untuk KPI tingkat keterlambatan karyawan yaitu menerapkan disiplin *reward* dan *punishment* terhadap seluruh karyawan di Departemen HSC-HSE.

Daftar Pustaka

- Adams, W., & Saaty, R. (2003). *Super Decisions Software Guide*. <http://www.ii.spb.ru/admin/docs/SuperDecisionsHelp2011.pdf>, Diunduh pada 20 Juli 2021.
- Anshori, Y. (2019). Pendekatan *Triangular Fuzzy Number* dalam Metode *Analytic Hierarchy Process*. *Jurnal Ilmiah Foristek*, Vol. 2, No. 1.

- Arifin, Z. Z., Rufeidah, A., Benazir, D. M., & Oktarini, R. (2020). Pelatihan Peningkatan Dasar Kepemimpinan Untuk Membentuk Jiwa Kepemimpinan Yang Kreatif Dan Inovatif Pada Pengurus Yayasan Darul Furqon Ramadhan Desa Cibadung Gunung Sindur. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, Vol 1, No. 3.
- Beatty, R. W., & Huselid, M. A. (2003). *Scoring on the Business Scorecard*. *Science*, Vol. 32, No. 2, pp. 107–121.
- Efendi, R., & Hanoum, S. (2011). Pengukuran Performansi *Corporate Shared Service* (Departemen *Information Technology*) PT. Pertamina (Persero) Dengan Menggunakan Kerangka *IT Scorecard* (Studi Kasus: IT Marketing And Trading Surabaya). *Undergraduate Theses of Industrial Engineering* (3 Februari 2012).
- Gabcanova, I. (2012). *Human Resources Key Performance Indicators*. *Journal of Competitiveness*, Vol. 4, No. 1, pp. 117–128.
- Hadi, A. K. (2009). Pengaruh Persepsi Nilai. *Skripsi Universitas Indonesia*, pp. 1–8.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *The Balance Scorecard: Translating Strategy Into Action*. USA.
- Paleie, I., & Lalic, B. (2009). *Analytical Hierarchy Process As A Tool For Selecting And Evaluating Projects*. *International Journal of Simulation Modelling*, Vol 8, No. 1, pp. 16–26.
- Putra, C. V., & Eng, R. (2016). Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode *Human Resources Scorecard* Di CV. Putra Remaja Eng Sidoarjo. *E-Journal Manajemen "BRANCHMARCK"*, Vol. 2, No. 3, pp. 258–267.
- Putri, D. A., & Handayani, N. U. (2015). Pengukuran Kinerja Karyawan PT. Pertamina (Persero) TBBM Semarang Group Dengan Pendekatan *Human Resources Scorecard*. *J@Ti Undip : Jurnal Teknik Industri*, Vol 10, No. 3, pp. 187–196.
- Ramadhan, D. G., Setyanto, N. W., & Efranto, R. Y. (2017). Perancangan dan Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) (Studi Kasus PG. Greget Baru, Bululawang). *Teknik Industri*, Vol. 1, No. 1, pp. 152–162.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta, Indonesia.
- Tominanto. (2018). Sistem Pendukung Keputusan Dengan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) Untuk Penentuan Prestasi Kinerja Dokter Pada RSUD. Sukoharjo. *Jurnal Ilmiah Rekam Medis Dan Informatika Kesehatan*, Vol 2, No. 1, pp. 1–15.
- Vaidya, O. S., & Kumar, S. (2006). *Analytic Hierarchy Process: An Overview Of Applications*. *European Journal Of Operational Research*, Vol. 169, No. 1, pp. 1–29.

Tabel 3. Hasil Perhitungan Skor KPI Keseluruhan

No	Key Performance Indicator	Satuan	Bobot	Target	Aktual	Scoring System	Skor	Traffic Light System	Skor Ter-bobot
HR Deliverable			14%				104.08		14.57
1	Kepemimpinan	%	22%	80	50	Higher is Better	62.50		13.75
2	Kepuasan Kerja	%	9%	75	80	Higher is Better	106.67		9.60
3	Transfer Skill	%	19%	75	90	Higher is Better	120.00		22.80
4	Transfer Informasi	%	33%	100	100	Higher is Better	100.00		33.00
5	Transfer Knowledge	%	17%	60	88	Higher is Better	146.67		24.93
High Performance Work System			52%				85.78		44.60
6	Tingkat produktivitas karyawan	%	36%	100	90	Higher is Better	90.00		32.40
7	Kenaikan gaji sesuai UMK	Rp	22%	70400000	66000000	Higher is Better	93.75		20.63
8	Biaya stationery kantor	Rp	5%	150000	180000	Lower is Better	80.00		4.00
9	Optimalisasi jadwal kerja	%	17%	100	90	Higher is Better	90.00		15.30
10	Tingkat keterlambatan karyawan	n terlambat	7%	8	14	Lower is Better	25.00		1.75
11	Training karyawan	%	13%	100	90	Higher is Better	90.00		11.70
HR Efficiency			26%				100.00		26.00
12	Jaminan Kesehatan	Rp	18%	2808366	2808366	Higher is Better	100.00		18.00
13	Biaya THR karyawan	Rp	22%	36000000	36000000	Higher is Better	100.00		22.00
14	Biaya asuransi kecelakaan kerja	Rp	42%	0	0	Must be zero	100		42.00
15	Biaya turnover	Rp	7%	0	0	Must be zero	100		7.0000
16	Biaya penjagaan lingkungan	Rp	11%	3100000	3100000	Lower is Better	100.00		11.00
HR System Alignment			8%				112.50		9.00
17	Waktu pelayanan	hari	25%	4	2	Lower is Better	150.00		37.50
18	Rasio ketersediaan teknologi	%	56%	100	100	Higher is Better	100.00		56.00
19	Rasio ketersediaan komputer	%	19%	100	100	Higher is Better	100.00		19.00
Kinerja HR Perusahaan									94.17