

PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN PT. PERTAMINA (PERSERO) TBBM SEMARANG GROUP DENGAN PENDEKATAN *HUMAN RESOURCES SCORECARD*

Dyah Aisyah Putri, Naniek Utami Handayani^{*)}

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro

Abstrak

PT. PERTAMINA (PERSERO) Terminal Bahan Bakar Minyak (TBBM) Semarang Group memiliki tugas utama yaitu sebagai tempat Penerimaan, Penyimpanan, dan Penyaluran. TBBM Semarang Group menargetkan posisi perusahaan ada pada peringkat “GOLD” di Tahun 2014 dengan standar kriteria persentase penilaian keseluruhan sebesar 90%. Dari data yang didapatkan hasil nilai audit POSE (Pertamina Operation & Service Excellent) pada tahun 2013 mencapai 92%, dan pada tahun 2014 meningkat menjadi 93,9%. Namun pada 4 elemen yang berkaitan dengan aspek *Human Resources* terjadi penurunan. Tujuan dari penelitian ini untuk mengidentifikasi KPI (*Key performance indicator*) terpilih yang dapat menunjang peningkatan nilai POSE dengan menggunakan rancangan *HR Scorecard*, serta menghitung bobot masing-masing KPI dengan metode *Analytical Hierarchy Process* dan mengukur nilai pencapaian kinerja dengan metode *Scoring System* dan evaluasi hasil pengukuran kinerja dengan *Traffic Light System*. Perancangan pengukuran kinerja dengan kerangka *Human Resources Scorecard* menghasilkan 17 KPI yang dapat menunjang peningkatan nilai POSE, yaitu 5 KPI dari perspektif *High Performance Work System*, 3 KPI *HR System Alignment*, 4 KPI *HR Efficiency*, dan 5 KPI *HR Deliverable*. Dari hasil pengukuran kinerja TBBM Semarang Group berada pada level hijau dengan hasil kinerja sebesar 98% atau sudah baik. Namun, masih terdapat 2 KPI yang berada pada level merah yaitu tingkat keterlambatan karyawan dan biaya peninjauan lingkungan. Maka, perusahaan harus melakukan perbaikan segera pada kedua KPI tersebut agar dapat meningkatkan nilai persentase POSE pada aspek *Human Resources*.

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

Abstract

The main roles of PT. Pertamina (Persero) Fuel Oil Terminal (TBBM) Semarang Group consist of Receiving, Storing, and Distribution. In 2004, TBBM Semarang Group targeted the “GOLD” rank with the standard of 90% total scoring. The data obtained from POSE (Pertamina operation & Service Excellent) audit in 2013 showed the score of 92%, and increased to 93.9% in 2014. However, downturn was present in aspects of Human Resources. The purpose of this study is to identify the selected KPI (Key performance indicator) to support the increased value POSE using HR Scorecard design, calculate the weight of each KPI using Analytical Hierarchy Process, measure the value of performance achievement with the Scoring System, and evaluate performance measurement with Traffic Light System. Designing performance measurement framework with Human Resources Scorecard KPI produces 17 KPI score that could support increasing value of POSE, namely 5 KPI score from High Performance Work System, 3 KPI score from HR System Alignment, 4 KPI score from HR Efficiency, and 5 KPI score from HR Deliverable. Performance measurement performed in TBBM Semarang Group shows that the company is currently at the green level with 98% performance or satisfactory. On the other hand there are two KPIs in the red level, which are delays of employees and environmental preservation. To conclude, improvements on both KPIs should be urgently implemented for the company to boost POSE percentage in aspects of Human Resources.

Keyword: *human resources scorecard; key performance indicator; pengukuran kinerja; analytical hierarchy process; scoring system dan traffic light system*

^{*)} Penulis Korespondensi.
email: naniekh@ft.undip.ac.id

Pendahuluan

PT. PERTAMINA (PERSERO) Terminal Bahan Bakar Minyak (TBBM) Semarang Group merupakan salah satu badan usaha milik negara yang bergerak di bidang minyak dan gas. Salah satu tugas utama dari TBBM Semarang Group adalah sebagai tempat Penerimaan, Penyimpanan, dan Penyaluran. TBBM Semarang Group memiliki peran penting dalam mendistribusikan BBM di wilayah Jawa Tengah dan sekitarnya. Menurut Moeheriono (2012), salah satu faktor yang paling penting dan mampu menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi adalah faktor sumber daya manusia atau disebut SDM. Dalam “Ekonomi Baru”, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan pondasi bagi penciptaan nilai. Berbagai kajian menunjukkan bahwa hingga 85 persen nilai suatu perusahaan didasarkan pada *intangible asset* (Ulrich, dkk, 2009).

Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia, TBBM Semarang Group juga memiliki penilaian kinerja. Penilaian kinerja yang ada di TBBM Semarang Group dibagi menjadi 2, yaitu penilaian kinerja organisasi dan penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja organisasi yang ada di TBBM Semarang Group sering disebut POSE atau *Pertamina Operation & Service Excellent*. POSE memberikan informasi tentang penilaian organisasi secara keseluruhan yang dilakukan oleh Pertamina. Sistem penilaiannya dilakukan dengan cara audit silang, maksudnya TBBM Semarang Group menilai TBBM lain, sementara itu TBBM lain menilai TBBM Semarang Group. Dari penilaian tersebut akan terlihat hasil yang didapatkan dari masing-masing TBBM.

POSE memiliki 13 elemen yang dinilai dari keseluruhan perusahaan, terdiri dari kepemimpinan dan akuntabilitas, informasi dan dokumentasi, penilaian resiko Keselamatan dan Kesehatan Kerja Lindung Lingkungan K3LL, desain dan konstruksi yang aman, keselamatan dan kemandirian operator, *quantity* dan *quality assurance*, pemeliharaan dan kehandalan, SDM yang profesional dan *housekeeping*, manajemen perubahan, manajemen keadaan darurat, penyelidikan insiden, *customer focus*, serta manajemen kontraktor dan pihak terkait. PT. PERTAMINA (PERSERO) TBBM Semarang Group menargetkan posisi perusahaan ada pada peringkat “GOLD” di Tahun 2014 yang memiliki standar kriteria persentase penilaian secara keseluruhan adalah sebesar 90% (PT. PERTAMINA (PERSERO) TBBM Semarang Group, 2014). Dari hasil nilai audit POSE pada tahun 2013 sebesar 92% dan pada tahun 2014 meningkat menjadi 93,9%.

Berdasarkan hasil pengamatan terhadap hasil penilaian audit POSE, terdapat 4 elemen yang mengalami penurunan, empat elemen tersebut yaitu elemen 1 (Kepemimpinan dan Akuntabilitas), elemen 3 (Penilaian Resiko K3LL), elemen 12 (*Customer Focus*), dan elemen 13 (Manajemen Kontraktor dan Pihak Terkait). Masing-masing elemen tersebut

memiliki hubungan yang kuat dengan peranan penting SDM di TBBM Semarang Group, namun dari 13 elemen yang terdapat dalam POSE, masing-masing sub elemennya tidak memiliki cakupan dalam bidang *Human Resources* atau dengan kata lain tidak terdapat sub elemen yang mendukung pencapaian kinerja SDM-nya agar dapat membantu meningkatkan nilai-nilai efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kinerja perusahaan.

Oleh karena itu, diperlukan adanya evaluasi sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *Human Resources* yang lebih mendalam, sehingga dengan diberikannya usulan perbaikan pada beberapa aspek *Human Resources*, diharapkan dapat membentuk perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Karena, peningkatan kinerja pada aspek *Human Resources* sangat berpengaruh bagi perusahaan terutama dalam hal menciptakan nilai keuntungan bagi perusahaan.

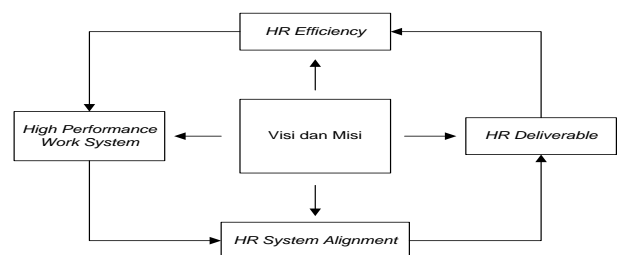
Berdasarkan permasalahan tersebut, maka secara khusus tujuan penelitian yaitu untuk mengidentifikasi *Key performance indicator* (KPI) terpilih yang dapat menunjang peningkatan nilai POSE dengan menggunakan rancangan *HR Scorecard*. Mengukur nilai pencapaian kinerja masing-masing KPI dengan menggunakan metode *Scoring System* dan evaluasi hasil pengukuran kinerja dengan metode *Traffic Light System*. Memberikan rekomendasi perbaikan kinerja perusahaan pada aspek *Human Resources* yang skor pencapaiannya masih rendah dengan metode *brainstorming*.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam tiga tahap, yaitu survei pendahuluan, pengumpulan data, dan analisis. Tahap perancangan *HR Scorecard* diawali dengan menjabarkan visi dan misi perusahaan menjadi *Strategy Objectives* (SO) dan KPI yang dapat mempresentasikan kinerja SDM.

Model Konseptual Penelitian

Penelitian ini dikembangkan berdasarkan model pada penelitian terdahulu oleh Beatty dkk. (2003) yang disajikan pada Gambar 1. Berpijak dari model tersebut dilakukan perancangan *HR Scorecard*, sehingga didapatkan model konseptual penelitian ini yang disajikan pada Gambar 2.



Gambar 1. Model Acuan Penelitian Huseid, Beatty dan Scheier (2003)

Konfirmasi KPI

Pada tahap ini dilakukan konfirmasi dari *Key performance indicator* (KPI) yang telah dirancang peneliti yang didapatkan dari perumusan visi, misi, dan strategi perusahaan. Konfirmasi yang dilakukan, yaitu dengan cara memberikan kuisioner konfirmasi KPI kepada beberapa orang yang mengerti sistem pengukuran kinerja yang dilakukan di TBBM Semarang Group, yaitu kepada Supervisor PPP, Supervisor HSE, dan Adm. TMC TBBM Semarang Group.

Analytical Hierarchy Process (AHP)

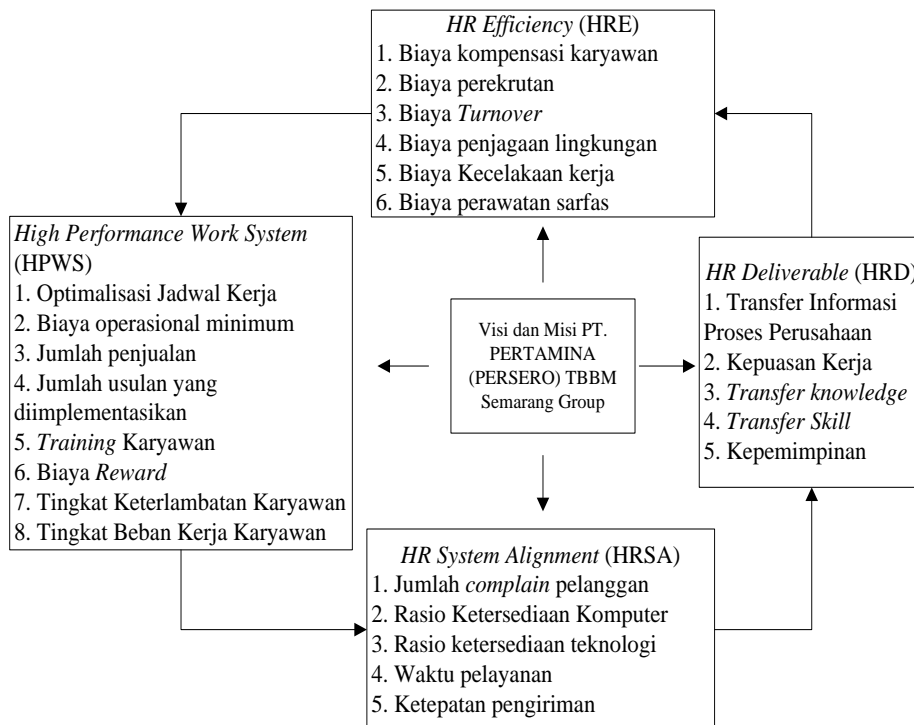
Pada tahap ini akan dilakukan pembobotan terhadap *key performance indicator* yang ada didalamnya. Metode yang digunakan adalah metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) melalui kuisioner perbandingan berpasangan. Berdasarkan hasil kuisioner kepada tiga responden (ahli/pakar pengukuran kinerja TBBM Semarang Group) yaitu Supervisor PPP, Supervisor HSE, dan Adm. TMC TBBM Semarang Group, maka didapatkan hasil perbandingan berpasangan tersebut. Jawaban responden dirata-rata dengan menggunakan rata-rata geometrik dan selanjutnya dilakukan perhitungan pembobotan dengan bantuan *software expert choice v11*. Tahapan dalam melakukan pembobotan dengan AHP adalah sebagai berikut:

a. Membuat Hirarki

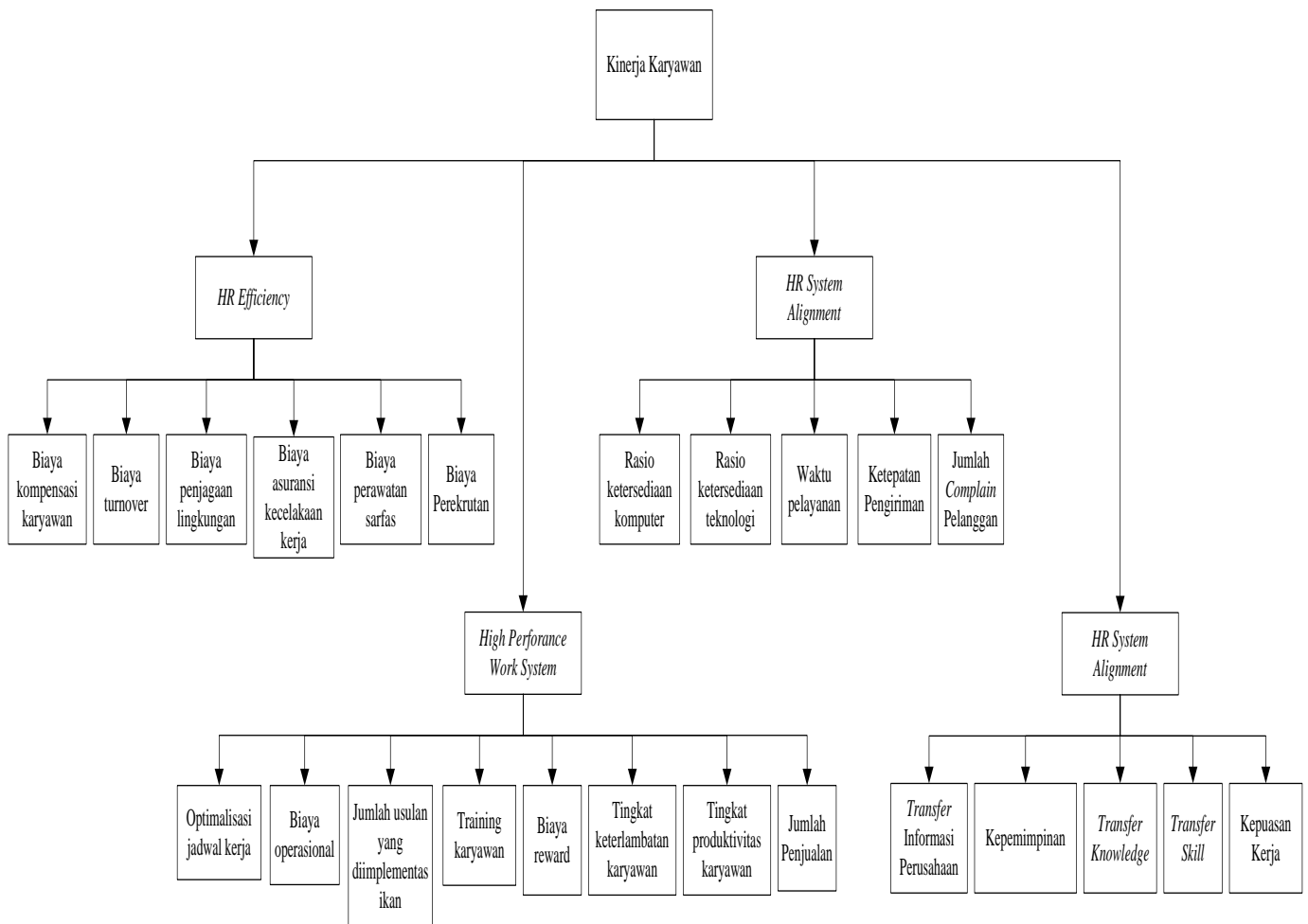
Penyusunan *hierarki* permasalahan adalah langkah untuk mengidentifikasi permasalahan yang kompleks ke dalam sub sistem, elemen, sub elemen, dan seterusnya yang pada akhirnya menjadi lebih jelas dan mendetail (Nurmita, 2010).

b. Penentuan Prioritas

AHP melakukan analisis prioritas elemen dengan metode perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) antara dua elemen, hingga semua elemen yang ada tercakup. Bentuk matriks ini biasa disebut matriks bujur sangkar (Nurmita, 2010). Prioritas ini ditentukan berdasarkan pandangan para pakar dan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap keputusan tersebut, baik secara langsung melalui diskusi, wawancara maupun secara tidak langsung melalui kuisioner. Untuk menentukan prioritas, maka perlu dibuat suatu perbandingan berpasangan antar kriteria. Penentuan prioritas didapatkan dari hasil pengisian kuisioner perbandingan berpasangan oleh responden. Responden kuisioner dalam hal ini adalah mereka yang dianggap ahli/pakar dalam bidang *Human Resources*, yaitu Supervisor dan Senior Supervisor di setiap divisi. Hasil dari kuisioner kemudian diolah dengan menggunakan bantuan *software expert choice v11*.



Gambar 2. Model Konseptual Penelitian



Gambar 2. Struktur Hirarki Penelitian sebelum dilakukan Konfirmasi

c. Mengukur Konsistensi Logis

Proses AHP mencakup pengukuran konsistensi yaitu apakah pemberian nilai dalam perbandingan antar obyek telah dilakukan secara konsisten (Nurmita, 2010). *Consistency Ratio* merupakan parameter yang digunakan untuk memeriksa apakah perbandingan berpasangan telah dilakukan dengan konsekuen atau tidak. Jika penilaian kriteria dan alternatif telah dilakukan dengan konsisten, seharusnya nilai CR < 0,10. Jika terdapat ketidakkonsistenan dalam melakukan penilaian maka masih perlu dilakukan revisi penilaian.

Scoring System

Tahap selanjutnya yaitu 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 perlunya suatu perbaikan. Perhitungan skor pencapaian kinerja masing-masing KPI dihasilkan dengan ketentuan sebagai berikut, bila

indikator kerja menunjukkan penilaian (Efendi dan Hanoum, 2011):

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 indikasinya semakin baik.
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 skor = 0 jika aktual ≠ 1

Setelah mendapat skor pencapaian kinerja KPI, selanjutnya masing-masing skor tersebut dikategorikan ke dalam Traffic Light System. Batas dari masing-masing kategori warna ditetapkan melalui hasil diskusi dengan pihak perusahaan. Warna-warna tersebut dapat mempermudah pihak perusahaan dalam hal ini TBBM Semarang Group untuk mengevaluasi kinerja HR yang tidak sesuai dengan target yang diinginkan (Nurmita, 2010) menyebutkan bahwa :

1. Warna merah menandakan skor dari KPI tidak mencapai target atau di bawah target, maka perlu diadakan perbaikan. Batas skor : $KPI < 60$.
2. Warna kuning memberikan indikasi bahwa skor yang dicapai perlu ditingkatkan. Batas skor : $60 \leq KPI \leq 80$.
3. Warna hijau menandakan bahwa skor yang dicapai telah sesuai dengan target yang diinginkan perusahaan. Batas skor : $KPI \geq 80$.

Berikut merupakan contoh perhitungan salah satu KPI pada perspektif *High Performance Work System*.

- KPI 1: Tingkat Produktivitas Karyawan
- Kategori: *Higher is Better*
- Formula: Skor = (aktual/target) x 100%
 Skor = (75/100) x 100%
 Skor = 75

Evaluasi hasil pengukuran kinerja dengan *Traffic Light System* menunjukkan bahwa KPI 1 berada pada indikator kuning karena Skor KPI berada diantara 60 – 80.

Hasil dan Pembahasan

a. Identifikasi *Key Performance Indicators*

Objectives yang telah diturunkan akan menghasilkan indikator-indikator pengukuran kinerja. Indikator-indikator utama (*Key Performance Indicators*) merupakan acuan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia pada perusahaan. Penentuan indikator diperoleh dari studi pustaka yang sesuai dengan *objectives* yang diinginkan.

Key Performance Indicators yang diperoleh melalui tahapan-tahapan perancangan menggunakan pendekatan *Human Resources Scorecard* adalah pada tabel 1.

Tabel 1. Daftar *Key Performance Indicator HR Scorecard*

No	Perspektif	<i>Key Performance Indicator</i>
1	<i>HR Efficiency</i>	a. Biaya kompensasi karyawan b. Biaya perekrutan c. Biaya <i>turnover</i> d. Biaya penjagaan lingkungan e. Biaya asuransi kecelakaan kerja f. Biaya perawatan sarfas
2	<i>High Performance Work System</i>	a. Optimalisasi jadwal kerja b. Biaya operasional c. Jumlah penjualan d. Jumlah usulan yang diimplementasikan e. <i>Training</i> karyawan f. Biaya <i>reward</i> / penghargaan g. Tingkat keterlambatan karyawan h. Tingkat beban kerja karyawan
3	<i>HR System Alignment</i>	a. Rasio ketersediaan komputer b. Rasio ketersediaan teknologi c. Jumlah <i>complain</i> pelanggan d. Ketepatan pengiriman e. Waktu pelayanan
4	<i>HR Deliverable</i>	a. <i>Transfer Knowledge</i> b. <i>Transfer</i> Informasi Proses Perusahaan c. <i>Transfer Skill</i> d. Kepemimpinan e. Kepuasan Kerja

Sumber acuan: Becker, 2009

Tabel 2. Daftar KPI Setelah Konfirmasi

No	Perspektif	<i>Key Performance Indicator</i>
1	<i>HR Efficiency</i>	a. Biaya kompensasi karyawan b. Biaya <i>turnover</i> c. Biaya penjagaan lingkungan

		d. Biaya asuransi kecelakaan kerja e. Biaya perawatan sarfas secara rutin
2	<i>High Performance Work System</i>	a. Optimalisasi jadwal kerja b. Biaya operasional c. Jumlah usulan yang diimplementasikan d. <i>Training</i> karyawan e. Biaya <i>reward</i> /penghargaan f. Tingkat keterlambatan karyawan g. Tingkat beban kerja karyawan
3	<i>HR System Alignment</i>	a. Rasio ketersediaan komputer b. Rasio ketersediaan teknologi c. Waktu pelayanan
4	<i>HR Deliverable</i>	a. <i>Transfer Knowledge</i> b. <i>Transfer</i> Informasi Proses Perusahaan c. <i>Transfer Skill</i> d. Kepemimpinan e. Kepuasan Kerja

Tabel 3. Rangkuman Pembobotan Perbandingan Berpasangan *HR Scorecard*

Perbandingan antar Perspektif	Bobot	Inconsistency Ratio
<i>High Performance Work System</i>	0.460	0.00153
<i>HR Efficiency</i>	0.288	
<i>HR Deliverable</i>	0.164	
<i>HR Alignment</i>	0.088	
<i>Perbandingan antar Kriteria High Performance Work System</i>		
	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
Tingkat Produktivitas Karyawan	0.289	0.03
Biaya <i>Reward</i> /Penghargaan	0.221	
Biaya Operasional	0.182	
Optimalisasi Jadwal Kerja	0.091	
<i>Perbandingan antar Kriteria High Performance Work System</i>		
	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
Tingkat Keterlambatan Karyawan	0.078	0.08
Jumlah Usulan yang diimplementasikan	0.070	
<i>Training</i> Karyawan	0.069	
<i>Perbandingan antar Kriteria HR Alignment</i>		
	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
Rasio Ketersediaan Teknologi	0.545	0.08
Waktu Pelayanan	0.244	
Rasio Ketersediaan Komputer	0.212	
<i>Perbandingan antar Kriteria HR Efficiency</i>		
	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
Biaya Asuransi Kecelakaan Kerja	0.368	0.07
Biaya Kompensasi	0.216	
Biaya Perawatan	0.176	
Biaya Penjagaan Lingkungan	0.127	
Biaya <i>Turnover</i>	0.113	
<i>Perbandingan antar Kriteria HR Deliverable</i>		
	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
<i>Transfer</i> Informasi	0.284	0.02
Kepemimpinan	0.263	
<i>Transfer Knowledge</i>	0.250	
<i>Transfer Skill</i>	0.121	
Kepuasan Kerja	0.083	

b. Konfirmasi Key Performance Indicator

Konfirmasi KPI dilakukan dengan melakukan pengisian kuisioner KPI yang telah dirancang untuk kemudian diisi oleh responden yang berkompeten (Senior Spv. PPP, Spv. HSE, dan Adm. TMS) dalam hal penilaian kinerja di TBBM Semarang Group. Hal ini bertujuan untuk mensinkronkan rancangan peneliti dengan kebutuhan perusahaan. Setelah dilakukan proses konfirmasi, terjadi pengurangan jumlah KPI dari 24 KPI menjadi 20 KPI. KPI yang dieliminasi antara lain, jumlah penjualan, biaya perekrutan, jumlah *complain* pelanggan, dan ketepatan pengiriman. Keempat KPI tersebut dieliminasi karena menurut perusahaan, KPI tersebut bukan KPI yang berperan penting untuk menunjang peningkatan kinerja karyawan secara khusus dan peningkatan kinerja perusahaan secara umumnya, dapat dilihat pada Tabel 2.

c. Hasil Pembobotan

Pembobotan dilakukan dengan menggunakan kuisioner perbandingan berpasangan yang diberikan kepada 3 responden. Responden yang digunakan dalam hal ini adalah mereka yang mengerti tentang *Human Resources* atau sistem pengukuran kinerja di TBBM Semarang Group, seperti Senior Supervisor PPP, Supervisor HSE, dan Adm. TMC. Dari hasil kuisioner tersebut kemudian dirata-rata agar didapatkan 1 angka untuk diolah dengan menggunakan *software expert choice v11*. Hasil dari pembobotan tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.

d. Konsistensi Logis

Dari Tabel 3 didapatkan hasil pembobotan dan *inconsistency ratio*-nya. Telah dijelaskan pada poin AHP, bahwa konsistensi logis dibutuhkan untuk mengetahui bahwa pengukuran yang telah dilakukan sesuai data yang didapatkan adalah konsisten. Syarat dari konsistensi logis adalah berada kurang dari 10% atau $CR \leq 0,1$. Pada Tabel 3 telah disajikan hasil konsistensi logis dari semua perbandingan berpasangan, hasilnya menyatakan bahwa perbandingan berpasangan yang dilakukan antar perspektif maupun antar KPI di dalam perspektif adalah konsisten, karena nilai konsistensi logisnya berada kurang dari 0,1.

e. Scoring System dan Evaluasi Traffic Light System

Proses *scoring system* dilakukan untuk menyamakan satuan pencapaian kinerja masing-masing KPI yang memiliki satuan yang berbeda. Skor yang didapatkan masing-masing KPI ditentukan berdasarkan perhitungan *higher is better, lower is better, must be zero, dan must be one*. Penentuan *scoring system* ini berdasarkan hasil diskusi dengan pihak perusahaan. Hasil *scoring system* dan *traffic light system* dapat dilihat pada lampiran B.

Dari hasil pengukuran kinerja yang dilakukan, didapatkan bahwa dari 20 KPI terpilih, 2 berada pada indikator merah, 6 berada pada indikator kuning, dan 12 berada pada indikator hijau.

KPI yang masih berada pada indikator merah adalah KPI tingkat keterlambatan karyawan, dan KPI biaya penjagaan lingkungan.

Tabel 4 menunjukkan 2 KPI yang berada pada indikator merah. Hal tersebut berarti bahwa perusahaan harus segera melakukan perbaikan pada KPI tersebut, karena jika tidak dilakukan perbaikan akan menimbulkan efek negatif dan kerugian bagi perusahaan. Tingkat keterlambatan karyawan dapat diatasi dengan cara menerapkan disiplin reward dan punishment terhadap seluruh karyawan di TBBM Semarang Group khususnya karyawan tetap. Misalnya, punishment yang diberikan terhadap karyawan yang terlambat dalam 1 bulan mencapai 3 kali, akan diberikan teguran dengan surat peringatan, dan apabila masih melanggar juga akan dikenakan sanksi tegas seperti pemotongan gaji.

Untuk mengoptimalkan KPI biaya penjagaan lingkungan dapat diberikan rekomendasi saran yaitu, dengan membuat 2 anggaran khusus agar anggaran yang telah disiapkan untuk penjagaan lingkungan tidak digunakan untuk keperluan lain, selain itu biaya yang telah dianggarkan baiknya dapat digunakan sewaktu-waktu tanpa harus menunggu di periode atau bulan tertentu.

Sementara itu 6 KPI yang berada pada indikator kuning adalah KPI tingkat produktivitas karyawan, biaya operasional, jumlah usulan yang diimplementasikan, training karyawan, rasio ketersediaan teknologi, dan biaya kompensasi karyawan dalam Tabel 5.

Pada Tabel 5 telah diperlihatkan KPI mana saja yang berada pada indikator kuning. KPI yang termasuk dalam indikator kuning berarti KPI yang belum memenuhi target yang diinginkan perusahaan akan tetapi tidak terlalu darurat untuk diperbaiki. Namun, alangkah lebih baiknya apabila perusahaan terus melakukan perbaikan pada KPI yang telah disebutkan di atas. Karena, *continous improvement* harus selalu diberikan kepada seluruh aspek yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan di perusahaan, dan bukan hanya pada aspek yang saat ini masih berada pada indikator merah atau darurat.

Selain 8 KPI yang masih di bawah target tersebut, 12 KPI lainnya sudah berada pada indikator hijau atau dengan kata lain 12 KPI tersebut 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 *continous improvement*.

Tabel 4. Hasil Perhitungan Skor KPI dengan Metode *Scoring System* yang berada pada Indikator Merah

No	Key Performance Indicator	Bobot	Scoring System	Skor	Traffic Light System	Skor Ter-bobot
5	Tingkat keterlambatan karyawan	8%	Lower is Better	2.2		0.17
14	Biaya penjagaan lingkungan	13%	Higher is Better	25		3.18

Tabel 5. Hasil Perhitungan Skor KPI dengan Metode *Scoring System* yang berada pada Indikator Kuning

No	Key Performance Indicator	Bobot	Scoring System	Skor	Traffic Light System	Skor Ter-bobot
1	Tingkat produktivitas karyawan	29%	Higher is Better	75		21.68
3	Biaya operasional	18%	Higher is Better	67.16		12.22
6	Jumlah usulan yang diimplementasikan	7%	Higher is Better	73.08		5.12
7	Training karyawan	7%	Higher is Better	76.19		5.26
8	Rasio ketersediaan teknologi	55%	Higher is Better	75		40.88
12	Biaya kompensasi karyawan	22%	Higher is Better	68.57		14.81

Kesimpulan

Hasil dari evaluasi sistem pengukuran kinerja yang telah dilakukan yaitu terdapat 20 KPI yang dapat menunjang peningkatan nilai POSE yang terbagi ke dalam 4 perspektif *HR Scorecard*, antara lain 7 KPI pada perspektif *High Performance Work System*, 3 KPI pada perspektif *HR System Alignment*, 5 KPI pada perspektif *HR Efficiency*, dan 5 KPI pada perspektif *HR Deliverable*.

Dari 20 KPI yang didapatkan setelah melakukan evaluasi sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan *Human Resources*, terdapat 17 KPI yang dapat menunjang peningkatan nilai pencapaian 4 elemen POSE yang mengalami penurunan dari tahun 2013 ke tahun 2014 yaitu elemen 1 ditunjang oleh 17 KPI (5 KPI pada perspektif HPWS, 3 KPI *HR System Alignment*, 4 KPI *HR Efficiency*, dan 5 KPI *HR Deliverable*), elemen 3 ditunjang oleh 6 KPI (1 KPI pada perspektif *HR System Alignment*, 2 KPI *HR Efficiency*, dan 3 KPI *HR Deliverable*), elemen 12 ditunjang oleh 4 KPI (3 KPI dari perspektif *HR System Alignment*, dan 1 KPI *HR Deliverable*), dan elemen 13 ditunjang oleh 5 KPI (1 KPI pada perspektif *HR System Alignment*, 2 KPI *HR Efficiency*, dan 2 KPI pada perspektif *HR Deliverable*).

Setelah dilakukan pengukuran skor pencapaian kinerja masing-masing KPI maka didapatkan hasil sebagai berikut, yaitu HPWS sebesar 32.68%, *HR System Alignment* sebesar 8.84%, *HR Efficiency* sebesar 34.51%, dan *HR Deliverable* sebesar 22.12%,

serta total pencapaian kinerja perusahaan adalah 98.15% dan dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan pada aspek *Human Resources* saat ini sudah baik karena sudah hampir mencapai 100%.

Dari evaluasi hasil pengukuran kinerja yang telah dilakukan kepada 20 KPI yang sudah divalidasi, didapatkan hasil 12 KPI berada pada indikator Hijau, 6 KPI berada pada indikator Kuning, dan 2 KPI berada pada indikator Merah. Rekomendasi perbaikan yang paling penting saat ini diberikan kepada 2 KPI yang berada pada indikator merah, yaitu tingkat keterlambatan karyawan dan biaya penjagaan lingkungan. Tingkat keterlambatan karyawan dapat diminimalisir dengan cara menerapkan disiplin pada sistem reward dan punishment, contoh bagi karyawan yang terlambat lebih dari 3 kali dalam 1 bulan diberikan punishment seperti surat peringatan, dan bila masih melanggar dikenakan sanksi tegas misal berupa pemotongan gaji. Sedangkan untuk mengoptimalkan biaya penjagaan lingkungan dapat dilakukan cara seperti mengalokasikan anggaran ke dalam 2 macam anggaran, yaitu *multiyears*/investasi lokal dan anggaran tetap/annual, sehingga anggaran yang telah dirancang dapat dioptimalkan.

Daftar Pustaka

- Beatty, R.W., Huselid, M.A., Schneier, C.E., (2003). *New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard*, *Organizational Dynamics*, **32**(2), 107-121.

- Efendi, R., dan Hanoum, S., (2011). Pengukuran Performansi Corporate Shared Service (Department of Information Technology) PT. Pertamina (Persero) dengan Menggunakan Kerangka IT Scorecard (Studi Kasus: IT Marketing and Trading Surabaya). *ITS Digital Repository*. Institut Teknologi Sepuluh November, Surabaya.
- Moehersono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta. Rajawali Pers.
- Nurmita, S. A. (2010). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Pendekatan HR Scorecard (Studi Kasus di PT. Kubota Indonesia). *Industrial Engineering Online Journal*. Semarang.
- Ulrich, D., Huselid, M.A., dan Becker, B.E., (2009). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance (edisi Bahasa Indonesia)*. Harvard Business School Press, Boston.

Tabel 6 Hasil Perhitungan Skor KPI dengan Metode Scoring System (*Higher is Better, Lower is Better, Must be Zero, dan Must be One*)

No	Key Performance Indicator	Satuan	Bobot	Aktual	Target	Scoring System	Skor	Traffic Light System	Skor Ter-bobot
High Performance Work System			46%				71.05		32.68
1	Tingkat produktivitas karyawan	%	29%	75	100	Higher is Better	75		21.68
2	Biaya reward / penghargaan	Rp	22%	2500000000	3000000000	Higher is Better	83.33		18.42
3	Biaya operasional	Rp	18%	9000000000	13400000000	Higher is Better	67.16		12.22
4	Optimalisasi jadwal kerja	%	9%	90	100	Higher is Better	90		8.19
5	Tingkat keterlambatan karyawan	%	8%	69.23	35	Lower is Better	2.2		0.17
6	Jumlah usulan yang diimplementasikan	%	7%	73.08	100	Higher is Better	73.08		5.12
7	Training karyawan	%	7%	76.19	100	Higher is Better	76.19		5.26
HR System Alignment			9%				100.42		8.84
8	Rasio ketersediaan teknologi	%	55%	75	100	Higher is Better	75		40.88
9	Waktu pelayanan	hari	24%	3	7	Lower is Better	157.14		38.34
10	Rasio ketersediaan komputer	%	21%	100	100	Higher is Better	100		21.20
HR Efficiency			29%				119.81		34.51
11	Biaya asuransi kecelakaan kerja	Rp	37%	0	1000000000	Lower is Better	200		73.60
12	Biaya kompensasi karyawan	Rp	22%	2400000000	3500000000	Higher is Better	68.57		14.81
13	Biaya perawatan sarfas secara rutin	Rp	18%	2500000000	3000000000	Higher is Better	83.33		14.67
14	Biaya penjagaan lingkungan	Rp	13%	1000000000	4000000000	Higher is Better	25		3.18
15	Biaya turnover	Rp	11%	2000000000	2500000000	Lower is Better	120		13.56
HR Deliverable			16%				134.88		22.12
16	Transfer Informasi Proses Perusahaan	%	28%	83	75	Higher is Better	110.67		31.43
17	Kepemimpinan	%	26%	80	50	Higher is Better	160		42.08
18	Transfer Knowledge	%	25%	88	60	Higher is Better	146.67		36.67
19	Transfer Skill	%	12%	90	75	Higher is Better	120		14.52
20	Kepuasan Kerja	%	8%	92	75	Higher is Better	122.67		10.18
Kinerja HR Perusahaan									98.15