

Pengukuran Kinerja Karyawan PT Ebako Nusantara dengan Pendekatan *Human Resources Scorecard* Universitas Diponegoro

Aditya Sulitianto

*Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275*

Abstrak

PT Ebako Nusantara merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang *high-end furniture manufacturing* yang menghasilkan produk utama berupa *fine furniture*. PT Ebako Nusantara memiliki permasalahan dimana belum terdapatnya sistem pengukuran kinerja yang mendukung peran SDM terhadap strategi perusahaan. Tujuan dari penelitian ini untuk mengidentifikasi KPI (*Key performance indicator*) terpilih yang dapat menunjang peningkatan kinerja karyawan terhadap strategi perusahaan 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 13 KPI yang dapat menunjang peningkatan nilai kinerja karyawan terhadap strategi perusahaan, yaitu 4 KPI dari perspektif *High Performance Work System*, 3 KPI *HR System Alignment*, 3 KPI *HR Efficiency*, dan 3 KPI *HR Deliverable*. Dari hasil pengukuran kinerja PT Ebako Nusantara berada pada level hijau dengan hasil kinerja sebesar 82,70% atau sudah baik. Namun, masih terdapat 2 KPI yang berada pada level merah, yaitu tingkat beban kerja karyawan dan jumlah keluhan pelanggan. Maka, perusahaan harus melakukan perbaikan segera pada kedua KPI tersebut agar dapat meningkatkan kinerja karyawan terhadap strategi perusahaan.

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

Abstract

PT Ebako Nusantara is a company engaged in high-end furniture manufacturing which produces the main product in the form of high-quality furniture. PT Ebako Nusantara has a problem where there is a performance measurement system that does not yet support HR towards company strategy. The purpose of this study is to identify selected KPIs (Key performance indicators) that can improve the performance improvement of strategic employees towards the company by using the HR Scorecard design, as well as calculating the weight of each KPI using the Analytical Hierarchy Process method and measuring the value of performance appraisal using the Scoring System method and evaluation of performance measurement results with the Traffic Light System. The design of performance measurement with the Human Resources Scorecard framework produces 13 KPIs that can increase the value of employee performance against company strategy, namely 4 KPIs from the perspective of High Performance Work System, 3 KPIs for HR System Alignment, 3 KPIs for HR Efficiency, and 3 KPIs for HR Deliverable. From the results of the measurement of the performance of PT Ebako Nusantara is at the green level with the performance results of 82.70% or already good. However, there are still 2 KPIs that are at the red level, namely the level of employee workload and customer complaints. So, the company must make immediate improvements to the two KPIs in order to improve employee performance against company strategy.

Keywords: *human resources scorecard; Key performance indicators; performance measurement; analytical hierarchical processes; scoring system and traffic light system.*

1. Pendahuluan

PT Ebako Nusantara merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang *high-end furniture manufacturing* yang menghasilkan produk utama berupa *fine furniture*. *Fine furniture* yang dimaksud adalah produk jadi (*finish product*) berupa kursi, meja, lemari, dan kerangka tempat tidur. PT Ebako Nusantara hanya melayani pasar luar negeri dengan negara utama tujuan ekspor, yaitu Amerika, Australia, Afrika Selatan, Hongkong dan Singapura. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu kunci kesuksesan sebuah perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang efisien dan efektif dapat meningkatkan produktifitas dan kinerja baik karyawan maupun organisasi. Sumber daya manusia memiliki peran penting diantara faktor-faktor lain dalam organisasi perusahaan yang menuntut perusahaan perlu memperhatikan kinerjanya. Penilaian kerja tersebut untuk menilai seberapa baik karyawan telah melaksanakan pekerjaannya dan apa yang harus mereka lakukan untuk menjadi lebih baik di masa mendatang. Hal ini dilakukan dengan merujuk pada isi pekerjaan yang mereka laksanakan dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai setiap aspek dari suatu pekerjaan (Kaengke, 2018).

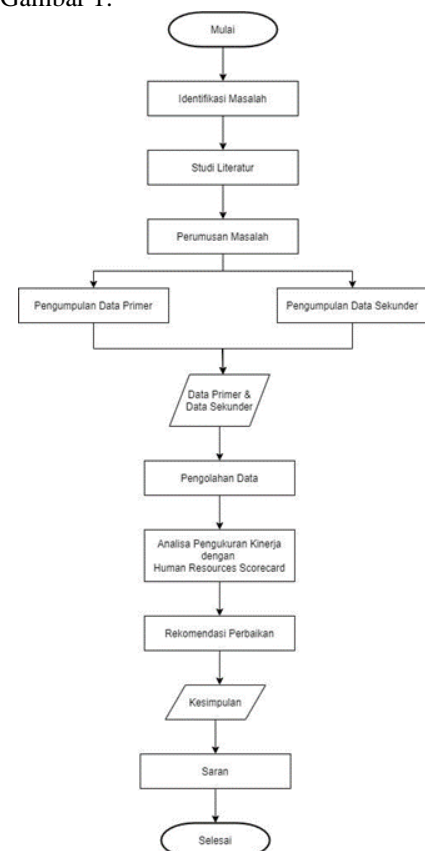
PT Ebako Nusantara memiliki permasalahan dimana belum terdapatnya sistem pengukuran kinerja yang mendukung peran SDM terhadap strategi perusahaan. Untuk mengetahui berapa penilaian kinerja *Human Resources* perusahaan secara keseluruhan, maka diperlukan adanya evaluasi sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *Human Resources* yang lebih mendalam sehingga usulan perbaikan pada beberapa aspek *Human Resources* dapat diberikan. Dengan demikian, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawannya karena peningkatan kinerja pada aspek *Human Resources* sangat berpengaruh bagi perusahaan terutama dalam hal menciptakan nilai keuntungan bagi perusahaan (Putri dan Handayani, 2015).

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka secara khusus tujuan penelitian, yaitu untuk mengidentifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) terpilih yang dapat menunjang peningkatan kerja dengan menggunakan rancangan *Human Resources 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 yang direkomendasikan oleh pakar ahli.

2. Metodologi Penelitian

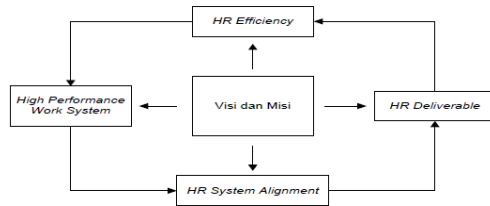
Penelitian ini dilakukan dalam tiga tahap, yaitu identifikasi masalah, pengumpulan data, dan analisis. Tahap perancangan *HR Scorecard* diawali dengan menjabarkan visi dan misi perusahaan menjadi *Strategy Objectives* (SO) dan KPI yang dapat mempresentasikan kinerja SDM. Berikut merupakan metodologi penelitian pada Gambar 1.



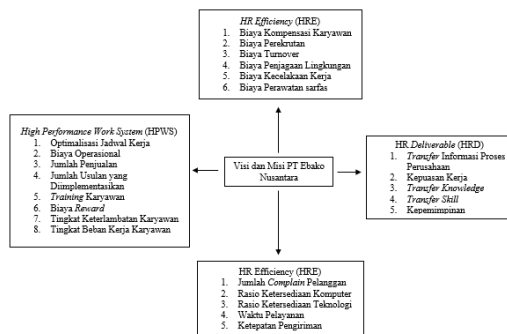
Gambar 1. Metodologi Penelitian

2.1. Model Konseptual Penelitian

Penelitian ini dikembangkan berdasarkan model pada penelitian terdahulu oleh (Beatty, dkk, 2003) yang disajikan pada Gambar 2. Berpijak dari model tersebut dilakukan perancangan HR Scorecard sehingga didapatkan model konseptual penelitian ini yang disajikan pada Gambar 3.



Gambar 2. Model Acuan Penelitian Huseid, Beatty dan Scheier (2003)



Gambar 3. Model Konseptual Penelitian

2.2. Konfirmasi KPI

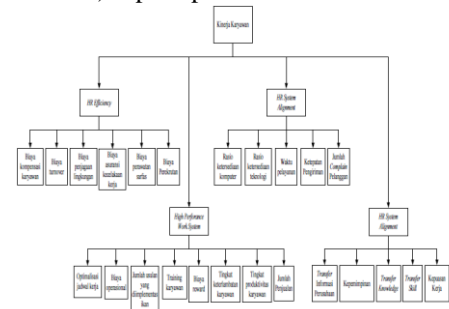
Pada tahap ini dilakukan konfirmasi dari *Key performance indicator* (KPI) yang telah dirancang peneliti yang didapatkan dari perumusan visi, misi, dan strategi perusahaan. Konfirmasi yang dilakukan, yaitu dengan cara memberikan kuisioner konfirmasi KPI kepada orang yang mengerti sistem pengukuran kinerja yang dilakukan di PT Ebako Nusantara, yaitu kepada Kepala HRD di PT Ebako Nusantara.

2.3. Analytical Hierarchy Process (AHP)

Pada tahap ini akan dilakukan pembobotan terhadap *Key Performance Indicator* (KPI) yang ada di dalamnya. Metode yang digunakan adalah metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) melalui kuisioner perbandingan berpasangan. Berdasarkan hasil kuisioner kepada lima responden, yaitu Supervisor *Lumberyard*, Supervisor *Rough mill*, Supervisor *CNC*, Supervisor *Mixing*, dan Supervisor *Finishing*, maka didapatkan hasil perbandingan berpasangan tersebut. Jawaban responden dirata-rata dengan menggunakan rataan geometrik dan selanjutnya dilakukan perhitungan pembobotan dengan bantuan *Microsoft Excel 2016*. 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 (Setyawan, dkk, 2007) seperti pada Gambar 4.



Gambar 4. Struktur Hierarki Penelitian Sebelum Dilakukan Konfirmasi

- 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 (Setyawan, dkk, 2007). 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 di beberapa divisi. Hasil dari kuisioner kemudian diolah dengan menggunakan bantuan *Microsoft Excel 2016*.

- c) Mengukur Konsistensi Logis

Proses AHP mencakup pengukuran konsistensi, yaitu apakah pemberian nilai dalam perbandingan antar obyek telah dilakukan secara konsisten (Setyawan, dkk, 2007).

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.

2.4. 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):

- a) **Higher is Better**, menunjukkan semakin tinggi pencapaian/skor, maka indikasinya semakin baik. Formula: Skor = (aktual/target) x 100%.
- b) **Lower is Better**, menunjukkan semakin rendah pencapaian/skor, maka indikasinya semakin baik. Formula: Skor = (2-(aktual/target)) x 100%.
- c) **Must be Zero**, skor = 100 jika aktual = 0, atau skor = 0 jika aktual ≠ 0.
- d) **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 (Setyawan, dkk, 2007) menyebutkan bahwa:

- a) Warna merah menandakan skor dari KPI tidak mencapai target atau di bawah target, maka perlu diadakan perbaikan. Batas skor: KPI < 60.

- b) Warna kuning memberikan indikasi bahwa skor yang dicapai perlu ditingkatkan. Batas skor: $60 \leq \text{KPI} \leq 80$.
- c) Warna hijau menandakan bahwa skor yang dicapai telah sesuai dengan target yang diinginkan perusahaan. Batas skor: KPI ≥ 80.

Berikut merupakan contoh perhitungan salah satu KPI pada perspektif *HR System Alignment*.

- a) KPI 1: Rasio Ketersediaan Teknologi
- b) Kategori: *Higher is Better*
- c) Formula: Skor = (aktual/target) x 100%.
Skor = (83/100) x 100%
Skor = 83

Evaluasi hasil pengukuran kinerja dengan *Traffic Light System* menunjukkan bahwa KPI 8 berada pada indikator hijau karena Skor KPI berada di atas 80.

3. 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* / <i>maintenance</i>
2	<i>High Performance Work System</i>	a. Optimalisasi jadwal kerja b. Biaya operasional c. Jumlah penjualan d. Jumlah usulan yang diimplementasikan e. Training karyawan f. Biaya reward/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 keluhan pelanggan d. Ketepatan pengiriman e. Waktu pelayanan
4	<i>HR Deliverable</i>	a. Transfer Knowledge b. Transfer Informasi Proses Perusahaan c. Transfer Skill d. Kepemimpinan e. Kepuasan Kerja

Sumber acuan: Putri dan Handayani, 2015

Tabel 2. Daftar KPI Setelah Konfirmasi

No	Perspektif	<i>Key Performance Indicator</i>
1	<i>HR Efficiency</i>	a. Biaya kompensasi karyawan b. Biaya sarana dan fasilitas c. Biaya asuransi kecelakaan kerja
2	<i>High Performance Work System</i>	a. Optimalisasi jadwal kerja b. Biaya reward/penghargaan c. Tingkat keterlambatan karyawan d. Tingkat beban kerja karyawan
3	<i>HR System Alignment</i>	a. Rasio ketersediaan teknologi b. Jumlah keluhan pelanggan c. Ketepatan pengiriman
4	<i>HR Deliverable</i>	a. Transfer Knowledge b. Kepemimpinan c. Kepuasan Kerja

Tabel 3. Rangkuman Pembobotan Perbandingan Berpasangan *HR Scorecard*

Perbandingan antar Perspektif	Bobot	Inconsistency Ratio
<i>HR Efficiency</i>	0,3691	0,003
<i>HR Performance Work System</i>	0,3040	
<i>HR System Alignment</i>	0,1854	
<i>HR Deliverable</i>	0,1416	
<i>Perbandingan antar Kriteria HR Efficiency</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
Biaya kompensasi karyawan	0,4567	0,0043
Biaya sarana dan fasilitas	0,2086	
Biaya asuransi kecelakaan kerja	0,3347	
<i>Perbandingan antar Kriteria High Performance Work System</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
Optimalisasi Jadwal Kerja	0,3864	0,0074
Biaya Reward	0,1320	
Tingkat Keterlambatan Karyawan	0,1513	
Tingkat Beban Kerja Karyawan	0,3303	
<i>Perbandingan antar Kriteria HR Alignment</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
Rasio Ketersediaan Teknologi	0,1725	0,0001
Jumlah Keluhan Pelanggan	0,4233	
Ketepatan Pengiriman	0,4043	
<i>Perbandingan antar Kriteria HR Deliverable</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
Transfer knowledge	0,3520	0,0063
Kepemimpinan	0,2681	
Kepuasan kerja	0,3800	

b) Konfirmasi Key Performance

Indicators

Konfirmasi KPI dilakukan dengan melakukan pengisian kuisioner KPI yang telah dirancang untuk kemudian diisi oleh responden yang berkompeten (Supervisor *Lumberyard*, Supervisor *Rough mill*, Supervisor *CNC*, Supervisor *Mixing*, dan Supervisor *Finishing*) dalam hal penilaian kinerja di PT Ebako Nusantara. Hal ini bertujuan untuk mensinkronkan rancangan peneliti dengan kebutuhan perusahaan. Setelah dilakukan proses konfirmasi, terjadi pengurangan jumlah KPI dari 24 KPI menjadi 13 KPI. KPI yang dieliminasi antara lain, yaitu biaya perekrutan, biaya *turnover*, biaya asuransi kecelakaan kerja, biaya operasional, jumlah penjualan, jumlah

usulan yang diimplementasikan, *training* karyawan, rasio ketersediaan komputer, waktu pelayanan, transfer informasi proses perusahaan, transfer skill.. Kesebelas 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 5 responden. Responden yang digunakan dalam hal ini adalah mereka yang mengerti tentang *Human Resources* atau sistem pengukuran kinerja di PT Ebako Nusantara, seperti

Supervisor *Lumberyard*, Supervisor *Rough mill*, Supervisor *CNC*, Supervisor *Mixing*, dan Supervisor *Finishing*. Dari hasil kuisioner tersebut kemudian dirata-rata agar didapatkan 1 angka untuk diolah dengan menggunakan *Microsoft Excel* 2016. 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 konsistensinya 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 13 KPI terpilih, 2 berada pada indikator merah, 5 berada pada indikator kuning, dan 6 berada pada indikator hijau.

KPI yang masih berada pada indikator merah adalah KPI tingkat beban kerja karyawan dan KPI jumlah keluhan pelanggan. 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 beban kerja karyawan dapat diatasi dengan melakukan analisis beban kerja. Analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang dapat dilimpahkan kepada seorang pegawai. Dengan cara membagi isi pekerjaan yang mesti diselesaikan oleh hasil kerja rata-rata satu orang, maka akan memperoleh waktu yang dibutuhkan untuk merampungkan pekerjaan tersebut (Muchransyah dan Rahmawati, 2016). Untuk mengoptimalkan KPI jumlah keluhan pelanggan dapat diberikan rekomendasi saran yaitu, dengan merekap berbagai keluhan dari pelanggan dalam suatu sistem, kemudian segera menangani komplain tersebut dengan memberikan solusi yang terbaik. Berdasarkan informasi perusahaan, keluhan yang terjadi berkaitan dengan permasalahan kualitas produk. Permasalahan tersebut dapat diselesaikan dengan menggunakan metode QC 7 tools. QC 7 tools merupakan alat yang digunakan untuk mengendalikan kualitas dengan macam kegunaan dan fungsi seperti mengidentifikasi masalah, menganalisa masalah, mencari penyebab masalah, membuat rencana perbaikan (Kartika, 2017). Dalam perbaikan kualitas disini dikenal dengan nama siklus PDCA (plan - do - check - action) dan dalam perbaikan kualitas harus dilakukan secara berkesinambungan (Kartika, 2017).

Sementara itu, 5 KPI yang berada pada indikator kuning adalah KPI optimalisasi jadwal kerja, biaya *reward*, *transfer knowledge*, kepemimpinan, dan kepuasan kerja. 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. *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.

Selain 5 KPI yang masih di bawah target tersebut, 6 KPI lainnya sudah berada pada indikator hijau atau dengan kata lain 6 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 *continuous improvement*.

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

No	Key Performance Indicators	Satuan	Bobot	Aktual	Target	Scoring System	Skor	Traffic Light System	Skor Terbobot
7	Tingkat Beban Kerja Karyawan	%	33%	37%	25%	Lower is better	52%		17,22%
9	Jumlah keluhan pelanggan	Jumlah	42%	2	1	Lower is better	0%		0,00%

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

No	Key Performance Indicators	Satuan	Bobot	Aktual	Target	Scoring System	Skor	Traffic Light System	Skor Terbobot
4	Optimalisasi Jadwal Kerja	%	38%	70%	100%	Higher is better	70%		26,64%
5	Biaya Reward	Rp	16%	Rp 5.825.000	Rp 8.485.000	Higher is better	69%		10,87%
11	Transfer Knowledge	%	35%	67%	100%	Higher is better	67%		23,46%
12	Kepemimpinan	%	27%	70%	100%	Higher is better	70%		18,76%
13	Kepuasan Kerja	%	38%	75%	100%	Higher is better	75%		28,37%

4. Kesimpulan

Hasil dari evaluasi sistem pengukuran kinerja yang telah dilakukan, yaitu terdapat 13 KPI yang dapat menunjang peningkatan kinerja karyawan yang mendukung strategi perusahaan yang terbagi ke dalam 4 perspektif *HR Scorecard*, antara lain 4 KPI pada perspektif *High Performance Work System*, 3 KPI pada perspektif *HR System Alignment*, 3 KPI pada perspektif *HR Efficiency*, dan 3 KPI pada perspektif *HR Deliverable*.

Setelah dilakukan pengukuran skor pencapaian kinerja masing-masing KPI maka didapatkan hasil sebagai berikut, yaitu HPWS sebesar 23,17%, *HR System Alignment* sebesar 11,21%, *HR Efficiency* sebesar 38,34%, dan *HR Deliverable* sebesar 9,97%, serta total pencapaian kinerja perusahaan adalah 82,70% dan dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan pada aspek *Human Resources* saat ini sudah baik karena sudah di atas 80%.

Dari evaluasi hasil pengukuran kinerja yang telah dilakukan kepada 13 KPI yang sudah divalidasi, didapatkan hasil 6 KPI berada pada indikator Hijau, 5 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 beban kerja karyawan dan jumlah keluhan pelanggan.

Tingkat beban kerja karyawan dapat diatasi dengan melakukan analisis beban kerja untuk menentukan berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang dapat dilimpahkan kepada seorang pegawai. Sedangkan, untuk KPI jumlah keluhan pelanggan dapat diberikan rekomendasi saran, yaitu dengan merekap berbagai keluhan dari pelanggan dalam suatu sistem, kemudian segera menangani komplain tersebut dengan memberikan solusi yang terbaik. Lalu secara lebih spesifik, karena keluhan pelanggan yang terjadi pada PT Ebako Nusantara berkaitan dengan permasalahan kualitas, maka rekomendasi perbaikan yang dapat diberikan, yaitu dengan menggunakan metode *QC 7 tools* untuk membantu mengidentifikasi penyebab masalah kualitas dan membuat rencana perbaikan kualitas.

5. Daftar Pustaka

Astuti, Yuli. dkk. 2011. Sistem Pendukung Keputusan untuk Pemilihan Perguruan

Tinggi Komputer Swasta. Jurnal DASI. 12 (1):56-62.

Beatty, R.W., dkk. 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.

Kaengke, Abraham Samuel. dkk. 2018. Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Air Manado. *Jurnal EMBA*. 6 (1):341-350.

Kareth, Michael. dkk. 2012. Analisis Optimalisasi Waktu dan Biaya dengan Program Primavera 6.0. *Jurnal Sipil Statik*. 1 (1):53-59.

Kartika, Hayu. 2017. Perbaikan Kualitas dengan Menggunakan Gugus Kendali Mutu. *Jurnal Ilmu Teknik dan Komputer*. 1 (1):57-65.

Mardatillah, Yos Indra. dkk. 2013. Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia PT Bank XYZ dengan Human Resource Scorecard. *E-Jurnal Teknik Industri FT USU*. 1 (1): 23-27.

Marimin. 2004. Teknik dan Aplikasi: Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk. Jakarta: Grasindo.

Muchransyah, M. H. Qamalpasha dan Siti Rahmawati. 2016. Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Pegawai di Pusat Perpustakaan dan Penyebaran Teknologi Pertanian (Pustaka). *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. 7 (2):84-97.

Mulyati, S., & Luturlean B. S. 2018. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. *E-Proceeding of Management*. 5 (1):1072-1079.

Ningrum, Ervina. 2016. Peranan Customer Service dalam Manajemen Komplain BPD Card. Semarang: Universitas Islam Negeri Walisongo.

Pitasari, Nimas Ayu Aulia, dan Mirwan Surya Perdhana. 2018. Kepuasan Kerja Karyawan. *Diponegoro Journal of Management*. 7 (4):1-11.

- Putri, Dyah Aisyah dan Naniek Utami Handayani. 2015. Pengukuran Kinerja Karwayan PT. Pertamina (Persero) TBBM Semarang Group dengan Pendekatan Human Resources Scorecard. *Jurnal Teknik Industri*. 10 (3):187-196.
- Queen, Falah. 2013. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard. *Jurnal Teknik Industri*. 1 (4):347-351.
- Rahmayanti, Reny. 2010. Analisis Pemilihan Supplier Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process. Surakarta: Universitas Sebelas Maret.
- Rusindiyanto. 2009. Analisis Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Metode Human Resources Scorecard (HRSC). *Jurnal Penelitian Ilmu Teknik*. 9 (2):123-129.
- Saaty, R., W. 1987. The Analytic Hierarchy Process-What It Is and How It Is Used. Pergamon Journals Ltd. 9 (3-5):161-176.
- Sahaya, Abdul Rosyid dan Hana Catur Wahyuni 2017. Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Metode Human Resources Scorecard dan AHP. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*. 4 (2):137-145.
- Sakti, Brillyan Jaya dan Mahfudz. 2018. Analisis Pengaruh Kualitas Layanan, Ketepatan Waktu Pengiriman, dan Fasilitas terhadap Kepuasan Pelanggan. *Diponegoro Journal of Management*. 7 (4):1-8.
- Setiawan, Alexander. dkk. 2007. Perancangan dan Pembuatan Aplikasi Decision Support System pada Departemen HRD dan Pembelian dengan Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP). *Jurnal Ilmiah Semesta Teknika*. 10 (1):107-125.
- Ulfa, Maria dan Murtadho Ridwan. 2015. Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Metode Human Resource Scorecard di BMT Logam Mulia. *Jurnal Ekonomi Syariah*. 3 (2):312-339.
- Wirdianto, Eri dan Elpira Unbersa. 2008. Aplikasi Metode Analytical Hierarchy Process Dalam Menentukan Kriteria Penilaian Supplier. *Teknika*. 29 (2):6-13.

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 Indicators	Satuan	Bobot	Aktual	Target	Scoring System	Skor	Traffic Light System	Skor Terbobot
HR Efficiency			37%				104%		38,34%
1	Biaya Kompensasi Karyawan	Rp	46%	Rp 999.003.798	Rp 922.828.500	Higher is better	108%		49,44%
2	Biaya Sarana dan Fasilitas	Rp	21%	Rp 180.574.547	Rp 156.816.973	Lower is better	85%		17,70%
3	Biaya Asuransi Kecelakaan Kerja	Rp	33%	Rp 54.924.880	Rp 46.314.836	Higher is better	119%		39,69%
High Performance Work System			30%				76%		23,17%
4	Optimalisasi Jadwal Kerja	%	38%	70%	100%	Higher is better	70%		26,64%
5	Biaya Reward	Rp	16%	Rp 5.825.000	Rp 8.485.000	Higher is better	69%		10,87%
6	Tingkat Keterlambatan Karyawan	%	13%	6%	7%	Lower is better	114%		14,84%
7	Tingkat Beban Kerja Karyawan	%	33%	37%	25%	Lower is better	52%		17,22%
HR System Alignment			19%				60%		11,21%
8	Rasio Ketersediaan Teknologi	%	17%	83%	100%	Higher is better	83%		14,26%
9	Jumlah keluhan pelanggan	Jumlah	42%	2	1	Lower is better	0%		0,00%
10	Ketepatan pengiriman	%	40%	99%	100%	Higher is better	99%		39,90%
HR Deliverable			14%				70%		9,97%
11	Transfer Knowledge	%	35%	67%	100%	Higher is better	67%		23,46%
12	Kepemimpinan	%	27%	70%	100%	Higher is better	70%		18,76%
13	Kepuasan Kerja	%	38%	75%	100%	Higher is better	75%		28,37%
Kinerja HR Perusahaan									82,70%