

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA DENGAN METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD*
(Studi Kasus: PG. KEBON AGUNG MALANG)**

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



Oleh:

Tamara Rahma Widowati
165060707111039

UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS TEKNIK
MALANG

2020



LEMBAR PENGESAHAN
ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN SUMBER
DAYA MANUSIA DENGAN METODE *HUMAN RESOURCES*
SCORECARD

(Studi Kasus: PG. KEBON AGUNG MALANG)

SKRIPSI

TEKNIK INDUSTRI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



Tamara Rahma Widowati

NIM. 165060707111039

Skripsi ini telah direvisi dan disetujui oleh dosen pembimbing pada
tanggal 24 Juli 2020


Dosen Pembimbing I


Arif Rahman, ST., MT. NIP.
197405282008011010

Dosen Pembimbing II


Amanda Nur Cahyawati, ST., MT.
NIP. 2014058711262001

Mengetahui,
Ketua Jurusan Teknik Industri


Ir. Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D.
NIP. 197411152006041002



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR RUMUS	xi
RINGKASAN	xiii
SUMMARY	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	4
1.3 Rumusan Masalah.....	4
1.4 Batasan Penelitian.....	5
1.5 Tujuan Penelitian.....	5
1.6 Manfaat Penelitian.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Penelitian Terdahulu.....	7
2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	9
2.2.1 Aktivitas Sumber Daya Manusia.....	11
2.2.2 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12
2.3 Pengukuran Kinerja.....	12
2.4 Konsep <i>Human Resource Scorecard</i> (HRSC).....	13
2.4.1 <i>Human Resource Architecture</i> (Arsitektur SDM).....	14
2.4.2 Implementasi Peran Strategi <i>Human Resource</i>	14
2.4.3 Perbedaan <i>Human Resource Scorecard</i> dan <i>Balance Scorecard</i>	16
2.5 <i>Strategy Map</i>	17
2.6 <i>Key Performance Indikator</i> (KPI).....	18
2.7 <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP).....	18
2.7.1 Langkah Perhitungan AHP.....	19
2.7.2 Perhitungan <i>Consistency Indeks</i> (CI) dan <i>Consistency Rasio</i> (CR).....	20
2.8 <i>Objective Matrix</i> (OMAX).....	21
2.9 <i>Traffic Light System</i> (TLS).....	23
2.10 <i>Root Cause Analysis</i>	23



BAB III METODE PENELITIAN	25
3.1 Jenis Penelitian	25
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	25
3.3 Langkah Penelitian	25
3.3.1 Tahap Pendahuluan	25
3.3.2 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data	26
3.4 Tahap Analisis dan Kesimpulan	30
3.5 Diagram Alir Penelitian	31
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	33
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	33
4.1.1 Sejarah Perusahaan.....	33
4.1.2 Visi dan Misi PG. Kebon Agung	34
4.1.2.1 Visi PG. Kebon Agung	34
4.1.2.2 Misi PG. Kebon Agung	34
4.2 Struktur Organisasi, Status Karyawan, dan Ketenagakerjaan	34
4.2.1 Struktur Organisasi.....	35
4.2.2 Status Karyawan	35
4.2.3 Ketenagakerjaan.....	38
4.3 Identifikasi Strategi <i>Existing</i> Sumber Daya Manusia	39
4.4 Sistem Pengukuran Kinerja PG. Kebon Agung	39
4.5 Identifikasi <i>Strategy Objectives</i> Divisi SDM dan Umum	40
4.6 Peta Strategi <i>Strategy Objectives</i> Divisi SDM dan Umum.....	43
4.7 Identifikasi Program Inisiatif dan Aktivitas Divisi SDM dan Umum.....	46
4.8 Pembobotan Tingkat Kepentingan Perspektif, <i>Strategy Objectives</i>	54
4.9 Perhitungan Skor Pencapaian Kinerja	59
4.9.1 Skor Pencapaian Kinerja dengan Metode <i>Objective Matrix</i> (OMAX) ...	62
4.9.2 Skor Pencapaian Kinerja dengan Metode <i>Traffic Light System</i>	63
4.9.2.1 Skor Pencapaian Kinerja Perspektif <i>Financial</i>	63
4.9.2.2 Skor Pencapaian Kinerja Perspektif <i>Customer</i>	64
4.9.2.3 Skor Pencapaian Kinerja Perspektif <i>Internal Business Process</i> ...	66
4.9.2.4 Skor Pencapaian Kinerja Perspektif <i>Learning and Growth</i>	67
4.10 Analisis Hasil dan Pembahasan Pengukuran Kinerja	68
4.11 Rekomendasi Perbaikan	72
4.11.1 KPI I111	72

4.11.2 KPI C212.....	75
4.11.3 KPI I311.....	78
BAB V PENUTUP.....	83
5.1 Kesimpulan.....	83
5.2 Saran.....	84
DAFTAR PUSTAKA.....	





Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Penilaian Individu PG. Kebon Agung	2
Tabel 2.1	Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat Ini	8
Tabel 2.2	Perbandingan <i>Human Resource Scorecard</i> dan <i>Balance Scorecard</i>	17
Tabel 2.3	Skala Penilaian Hierarki	20
Tabel 2.4	Nilai <i>Random Indeks</i> (RI)	21
Tabel 4.1	<i>Strategy Objectives</i> Divisi SDM dan Umum	40
Tabel 4.2	Program Inisiatif dan Aktivitas Divisi SDM dan Umum	47
Tabel 4.3	Pembobotan Antar Perspektif Divisi SDM dan Umum	54
Tabel 4.4	Pembobotan Antar <i>Strategy Objectives</i> Divisi SDM dan Umum	55
Tabel 4.5	Pembobotan Antar Program Inisiatif Divisi SDM dan Umum	56
Tabel 4.6	Pembobotan Antar Aktivitas Divisi SDM dan Umum	57
Tabel 4.7	Data Target dan Realisasi Indikator Kinerja pada Tahun 2019	60
Tabel 4.8	Hasil Pencapaian Kinerja Perspektif <i>Financial</i> Berdasarkan TLS	64
Tabel 4.9	Hasil Pencapaian Kinerja Perspektif <i>Customer</i> Berdasarkan TLS	65
Tabel 4.10	Hasil Pencapaian Kinerja Perspektif <i>Internal Business Process</i>	66
Tabel 4.11	Hasil Pencapaian Kinerja Perspektif <i>Learning and Growth</i>	67
Tabel 4.12	Hasil Pencapaian Kinerja dan TLS Perspektif, <i>Strategy Objectives</i>	69
Tabel 4.13	Daftar KPI Kategori Hijau	70
Tabel 4.14	Daftar KPI Kategori Kuning	70
Tabel 4.15	Daftar KPI Kategori Merah	71
Tabel 4.16	Ringkasan Akar Permasalahan KPI I111	74
Tabel 4.17	Ringkasan Akar Permasalahan KPI C212	77
Tabel 4.18	Ringkasan Akar Permasalahan KPI I311	80



Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Arsitektur SDM.....	14
Gambar 2.2	Langkah Implementasi HR <i>Scorecard</i>	15
Gambar 2.3	Skema Penilaian Berdasarkan Model <i>Objective Matrix</i>	22
Gambar 3.1	Diagram Alir Penelitian.....	31
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PG. Kebon Agung	35
Gambar 4.2	Peta Strategi <i>Strategy Objectives</i> Divisi SDM dan Umum	44
Gambar 4.3	<i>Root Cause Analysis</i> KPI I111.....	73
Gambar 4.4	<i>Root Cause Analysis</i> KPI C212	76
Gambar 4.5	<i>Root Cause Analysis</i> KPI I311.....	79





Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR RUMUS

Rumus 2-1	Rumus <i>Consistency Index</i> (CI)	20
Rumus 2-2	Rumus <i>Consistency Ratio</i> (CR)	21



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Halaman ini sengaja dikosongkan

RINGKASAN

Tamara Rahma Widowati, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya, Juli 2020, *Analisis Pengukuran Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Metode Human Resource Scorecard*, Dosen Pembimbing : Arif Rahman, ST., MT., dan Amanda Nur Cahyawati, ST., MT.

Pabrik Gula (PG) Kebon Agung merupakan salah satu pabrik gula yang mengolah tebu menjadi gula. Penelitian ini dilakukan pada divisi Sumber Daya Manusia dan Umum (SDM dan Umum) PG. Kebon Agung untuk mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang mendukung peran sumber daya manusia terhadap strategi perusahaan. Sebelumnya, pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PG. Kebon Agung dilakukan secara individu dan hanya berdasarkan penilaian dari atasan. Metode yang sebelumnya dilakukan berdasarkan subyektivitas pendapat pribadi atau standar pribadi orang yang melakukan penilaian dan sulit untuk diverifikasi oleh orang lain. Sehingga tidak dapat mengevaluasi dan memperbaiki kinerja karyawan dan akibatnya dibiarkan tetap pada kondisi yang sama. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk melakukan pengukuran kinerja pada divisi SDM dan Umum, serta untuk memberikan rekomendasi perbaikan dari KPI yang tidak memenuhi target.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu *Human Resource Scorecard* (HRSC). Pengukuran kinerja dalam penelitian ini juga didukung oleh beberapa metode, antara lain pembobotan dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk mengetahui skala nilai prioritas setiap KPI, *scoring system* dengan metode *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* (TLS) untuk mengetahui nilai *indeks total* perusahaan.

Hasil dari pengukuran kinerja dengan metode HRSC, yaitu nilai *index total* sebesar 7,91 yang berada pada kategori kuning. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja manajemen sumber daya manusia di PG. Kebon Agung cukup baik dengan nilai sudah mendekati target dengan 10 KPI berada pada kategori hijau yang berarti KPI telah mencapai target, 9 KPI berada pada kategori kuning yang berarti KPI belum mencapai target namun sudah mendekati target, dan 4 KPI berada pada kategori merah yang berarti KPI belum mencapai target. Beberapa rekomendasi yang diberikan untuk evaluasi dan peningkatan kinerja manajemen sumber daya manusia antara lain, yaitu perusahaan membentuk tim khusus untuk mengelola dan mengawasi arus rapat, melakukan sistem penggajian berdasarkan pendidikan, pelatihan, dan masa kerja, kepala divisi SDM memberikan OJT selama 1 minggu kepada karyawan yang akan di mutasi, manajemen SDM membuat *road map* karier yang jelas untuk karyawan pada masing-masing divisi, dan perusahaan menyediakan fasilitas meditasi atau bekerja sama dengan perusahaan yang berhubungan dengan meditasi untuk mengurangi *stress* karyawan akibat bekerja.

Kata kunci: pengukuran kinerja, *Human Resource Scorecard* (HRSC), *Key Performance Indikator* (KPI), *Analytical Hierarchy Process* (AHP), *Objective Matrix* (OMAX), *Traffic Light System* (TLS).





Halaman ini sengaja dikosongkan

SUMMARY

Tamara Rahma Widowati, Industrial Engineering Department, Faculty of Engineering, Universitas Brawijaya, July 2020, *Performance Measurement Analysis on Human Resource Management by Using Human Resource Scorecard Method*, Supervisors: Arif Rahman, ST., MT., and Amanda Nur Cahyawati, ST., MT.

Kebon Agung Sugar Factory (PG Kebon Agung) is a sugar mills that processes sugarcane into sugar. This study carried out on Human Resources and General Affairs (HR&GA) division PG. Kebon Agung to develop performance measurement system supporting the human resource roles towards the company strategy. The existing performance measurement at Kebon Agung Sugar Mill was executed individually by superior's assessment. The assessment method was based on personal subjective appraisal that was difficult to be verified by others. It triggered the company failed to monitor and improve employees performance. Hence, it allowed the performance state to be unimproved. The study aimed to conduct a performance measurement on HR&GA division and to propose recommendations for unachieved KPIs improvement.

The method used in this study was the Human Resource Scorecard (HRSC). It was also supported by several methods such as prioritizing method with Analytical Hierarchy Process (AHP) to determine the importance weight of each KPI, scoring system with integrated method of Objective Matrix (OMAX), and Traffic Light System (TLS) to assess the overall company performance.

The result of performance measurement using the HRSC method is 7.91 of total index value, which is in the yellow category. It can be concluded that human resource management performance in Kebon Agung Sugar Mill is rather good with the value close to the target where 10 KPIs listed in the green category meaning the target is achieved, 9 KPIs listed in the yellow category meaning the target is close enough but yet to be achieved, and 4 KPIs listed in the red category meaning the target is yet to be achieved. Several recommendations to evaluate and improve human resource management performance were as follows: the company creates a special team to manage and observe meetings, conducts educational, training, and working period-based payroll system, human resource head gives on the job training for 1 week to soon-to-be-mutated employees, human resource management creates a clear carrier road map for employees in each division, and the company provides meditation facility or cooperates with a meditation-related company to reduce working stress in employees.

Keywords: performance measurement, Human Resource Scorecard (HRSC), Key Performance Indikator (KPI), Analytical Hierarchy Process (AHP), Objective Matrix (OMAX), Traffic Light System (TLS).





Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang, identifikasi masalah, perumusan masalah, serta batasan masalah sebagai ruang lingkup penelitian ini. Serta terdapat tujuan dan manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini

1.1 Latar Belakang

Dari industri manufaktur ataupun industri jasa saat ini mengalami peningkatan persaingan yang tinggi seiring dengan perkembangannya yang menekan perusahaan agar menjaga kualitas perusahaan melalui kelangsungan hidupnya. Pengembangan visi, misi, serta metode bisnis dan pengembangan pengelolaan *human resource* sangat dibutuhkan demi tercapainya strategi bisnis perusahaan yang menjadi tolak ukur kontribusi setiap perusahaan. Strategi yang dilakukan oleh perusahaan dapat diukur pencapaiannya melalui aspek yang tertera pada setiap strategi untuk mengetahui kinerja yang dilakukan berdasarkan teori dari Becker, dkk (2009). Kinerja dari *human resource* yang dikelola perusahaan merupakan aspek penting yang menentukan kesuksesan pada perusahaan. Aset perusahaan dapat dijaga dengan baik melalui pengelolaan *human resource* yang tepat dan efektif. Kepentingan yang berbeda satu sama lain antara perusahaan dan karyawan membuatnya harus dikelola sedemikianrupa melalui pengelolaan *human resource* yang akan mendatangkan keuntungan bagi kesuksesan perusahaan saat ini maupun di masa depan. *Human resource* yang terkelola dengan baik mampu menyelaraskan ukuran kinerja serta penguasaan strategi manajemennya secara langsung.

Pabrik gula yang terdapat di lingkungan PT. Kebon Agung dan produksinya dilakukan secara periodik per tahun merupakan Pabrik Gula (PG) yang bernama Kebon Agung. Terdapat klasifikasi periode pada PG. Kebon Agung yang mencakup luar masa giling dan dalam masa giling. Pengolahan tebu dibawah pengawasan PT. Kebon adalah bidang pabrik yang dikelola oleh PG. Kebon Agung. Untuk mencapai strategi dalam perusahaannya, masih terdapat *problem* yang terjadi pada PG. Kebon Agung dimana *human resource*-nya tidak dapat diukur melalui pengukuran kinerja. Diluar itu, PG. Kebon Agung memanfaatkan penilaian langsung dari atasan serta penilaian pribadi untuk mengukur kinerja karyawannya. Metode penilaian yang melibatkan individu secara pribadi dengan mengutarakan pendapatnya hanya bersifat subjektif sehingga akan terasa menyulitkan untuk dinilai individu lain. Pemenuhan *job description* digunakan untuk mengukur dimana bagian

administrasinya digunakan sebagai informasi utama yang menunjang pengukuran kinerja.

Prosedur akan terpenuhi apabila karyawan mampu memenuhi tugasnya tanpa kesalahan menurut atasan mereka. Dalam kondisi seperti ini, tidak akan mampu dilakukan perbaikan karyawan pada PG. Kebon Agung secara jangka panjang karena setiap karyawan akan dinilai mumpuni dalam kinerjanya yang diukur dari perilaku baik mereka. Tabel 1.1 dibawah ini akan menyajikan deskripsi tugas yang ada pada divisi *Human resource* dan pengelolaan dana oleh karyawan tetap PG. Kebon Agung.

Tabel 1.1
Uraian Tugas Divisi SDM dan Keuangan PG. Kebon Agung

Divisi	Luar Masa Giling
Keuangan	Memverifikasi kas bon
	Menyusun neraca bulanan
	Memverifikasi pengeluaran kas
	Membuat jurnal gaji staf dan pemostingan kekeliruannya
	Membuat daftar potongan gaji staf
	Melakukan perhitungan gaji karyawan dan potongan pinjaman
	Melakukan pembayaran gaji karyawan
	Menyelesaikan administrasi dan laporan upah karyawan
SDM	Memeriksa kelengkapan syarat administrasi calon pekerja
	Verifikasi kas bon biaya umum dan personalia
	Verifikasi prestasi karyawan
	Mengelola pelayanan kesehatan karyawan
	Mengelola distribusi surat masuk
	Memverifikasi perhitungan jam lembur
Memonitor pergerakan formasi karyawan	

Selain itu juga terdapat keluhan dari 70 karyawan PG. Kebon Agung divisi SDM dan Umum yang menyatakan apabila penilaian individu tidak adil dikarenakan penilaian berdasar standar pribadi orang yang melakukan penilaian. Salah satu contoh penilaian individu yang dilakukan di PG. Kebon Agung akan dimuat pada tabel 1.2.

Tabel 1.1 Penilaian Individu PG. Kebon Agung

PG KEBON AGUNG MALANG

DAFTAR ISIAN PENILAIAN KARYAWAN TETAP

A. Nama / NIP : THOMAS SULISTIONO / 66921060
 B. Bagian / Seksi : Bagian : 4700 / PIMPINAN DAN ADMINISTRASI
 C. Pendidikan Terakhir : S. L. T. A
 D. Tugas Pekerjaan : ADMINISTRASI UMUM
 E. Masa Kerja : 25 Tahun
 F. Golongan Terakhir / Upah Pokok : 5,038 / 662,900. 00
 G. Periode Penilaian : 2019

No.	Faktor Penilaian	Nilai Angka			Jumlah Nilai
		Penilai I	Penilai II	Penilai III	
1.	Kejujuran	85	85		
2.	Kedisiplinan	90	72		
3.	Ketrampilan	80	80		
4.	Tanggung Jawab	80	80		
5.	Kerja Sama	75	80		
6.	Tingkah Laku	92	80		
7.	Ketelitian	80	80		
8.	Kepemimpinan	75	80		
	Total Nilai	660	640		
	Tanda Tangan				
	Nama Penilai	Odly	Sadzah		

Nilai rata rata = Total Nilai : Faktor Penilai

H. Hasil Penilaian :

- Nilai Rata – Rata = Bobot = =
-strip
- Pertimbangan Kasi dan Manajer = Angka / Golongan = 8 = 8,027
- Alasan Kenaikan Golongan =
-
- Keputusan Pemimpin =
-

I. Pedoman Penilaian

No.	Kriteria	Keterangan	Nilai Rata2	Bobot
1.	Sangat istimewa	Secara terus menerus jauh melebihi standar	>90	10 strip
2.	Istimewa	Jauh melebihi semua standar	80 – 89	8 strip
3.	Baik sekali	Melebihi semua standar	72 – 79	7 strip
4.	Baik	Memenuhi semua standar & lebih untuk 5 unsur	66 – 71	6 strip
5.	Cukup baik	Memenuhi semua standar & lebih untuk 3 unsur	61 – 65	5 strip
6.	Cukup	Memenuhi standar	51 – 60	4 strip
7.	Sedang	Kurang memenuhi standar untuk 2 unsur	36 – 50	3 strip
8.	Kurang baik	Kurang memenuhi standar untuk 4 unsur	16 – 35	2 strip
9.	Tidak baik	Pernah dikenai peringatan tertulis	0 – 15	0 strip

Pengukuran kinerja yang tersaji dalam tabel 1.2 memaparkan *sample* penilaian yang dilakukan secara personal mengenai *human resource* tanpa ada dasar baku untuk mengukur kinerjanya di PG. Kebon Agung. Maka selanjutnya penggunaan cara HRDC (*Human Resource Scorecard*) dipilih untuk mengukur kinerjanya. Metode ini dalam pelaksanaannya menggabungkan individu, kinerja, dan strategi dalam penilaian *human resource* untuk mewujudkan kesuksesan perusahaan sesuai dengan pendapat Masruroh (2008). Tak hanya itu, visi, misi, strategi juga dapat ditekankan dalam penginputan individu, kinerja dan strategi yang berkontribusi dalam *human resource* yang tersedia. *Balance Scorecard* pada dasarnya memiliki turunan yaitu *Human Resource Scorecard* yang memiliki empat sudut pandang untuk dapat menentukan kinerja berdasarkan kontribusi secara strategis berdasarkan penrapat Necke⁴ rkk (2009). Perbedaan keduanya terletak pada objek pengukurannya dimana pengukuran kinerja *human resource* dimiliki oleh *Human resource scorecard* sedangkan pengukuran kinerja dimiliki oleh *Balance Scorecard*. Peran yang diambil dan campur tangan setiap individu dalam *human resource* dapat dijabarkan melalui *Human resource scorecard* yang mencakup adanya penggambaran visi misi yang terukur dengan tepat pada perusahaan. *Human resource* yang efektif dan efisien juga dapat diperoleh melalui penggunaan metode HDRC unyuk membuat perilaku yang dilakukan karyawan lebih terarah sehingga perusahaan dapat mewujudkan strateginya. *Human resource* yang berkesinambungan dan strategi dana pada PT. Kebon Agung akan terbantu melalui pelaksanaan metode ini.

Tujuan pengelolaan *human resource* pun dapat dicapai melalui adanya praktik *Human Resource Scorecard* di PG. Kebon Agung yang mendorong pengeleloaannya dalam bidang finansial maupun diluar finansial sebagai implikasi kontribusi dalam perusahaan PG. Kebon Agung. Indikator ukuran kinerja akan diciptakan dengan pertama-tama melaksanakan analisis strategi secara objektif mencakup program inisiatif dan operasi pekerj di PG. Kebon Agung. *Key Performance Indicator* dapar diamati kesesuaiannya terhadap kinerja *human soirce* di PG. Kebon Agung melalui pemantauan metode *Human Resource Scorecard*. Apabila tidak tercipta pemenuhan target dari *key performance*, hal itu dapat diperbaiki dengan mengimplementasikan metode *Human Resource Scorecard* dengan memberikan rekomendasinya. Dilakukan pula pemantauam terhadap produktivitas perusahaan dengan menggunakan metode *Human Resource Scorecard* yang memiliki kombinasi dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP), metode *Objective Martix* (OMAX), dan *Traffic Light System* (TLS). Metode yang bersifat parsial digunakan untuk memantau operasi perusahaan adalah OMAX. Untuk memantau operasi, menemukan solusi pada masalah yang berkaitan dengan produktivitas serta mengukur tingkat produktivitas, metode OMAX dapat

difungsikan (Nasution, 2005). Di sisi lain, terdapat metode yang digunakan untuk menentukan nilai pada sebuah aspek perbaikan untuk menentukan kebutuhannya yaitu *scoring system* pada *Traffic Light System*. Terdapat analisis untuk mengetahui pemenuhan target sehingga membuat adanya rekomendasi melakukan perbaikan pada bagian *human resource* dan bagian pendanaan. Metode yang digunakan mencakup *root cause analysis* dari *Key Performance Indicator*. Perbaikan dari *problem* yang ada yang menyebabkan tidak terpenuhinya target KPI ini dapat dianalisis dari mana asalnya menggunakan metode yang telah disebutkan sebelumnya.

1.2 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah yang ditemukan berdasarkan pengolahan latar belakang sebelumnya dijabarkan dibawah ini.

1. Metode pengukuran secara personal dan memanfaatkan penilaian dari atasan menjadi metode pengukuran kwrja yang dilaksanakan di PG. Kebon Agung. Penilaian yang bersifat subjektif dan mendasar pada penilaian orang lain dianggap sulit untuk dijadikan dasar pengukuram karena kurangnya validasi dari standar yang berlaku. Hal ini dapat saja terjadi akibat tidak tersedianya standar pengukuran baku yang bersifat luas pada kinerja *human resource*.
2. Bagian administrasi sangat difokuskan sebagai pengukur kinerja karyawan yang berlaku di PG. Kebon Agung yang memberlakukan *job description* karyawan untuk terpenuhi.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apa saja strategi *existing* dari manajemen sumber daya manusia pada PG. Kebon Agung?
2. Apa saja *Key Performance Indicator* (KPI) manajemen sumber daya manusia dan berapa hasil pembobotan dari masing-masing KPI berdasarkan strategi manajemen sumber daya manusia di PG. Kebon Agung?
3. Bagaimana kinerja dari masing-masing KPI manajemen sumber daya manusia pada PG. Kebon Agung?
4. Apa saja rekomendasi perbaikan yang dapat diterapkan pada manajemen sumber daya manusia di PG. Kebon Agung agar kinerja perusahaan menjadi lebih baik?

1.4 Batasan Masalah

Agar pembahasan pada laporan dapat terfokus, maka dibuat batasan masalah dalam penelitian. Batasan penelitian ini antara lain:

1. Pengukuran kinerja yang dilakukan hanya sampai pada tahap rekomendasi perbaikan berdasarkan *Key Performance Indicator* yang buruk, tidak sampai ke tahap rekomendasi perbaikan tersebut diimplementasikan.
2. Pengukuran kinerja yang dilakukan pada karyawan PG. Kebon Agung yang berstatus karyawan tetap pada divisi SDM dan keuangan.
3. Pengukuran kinerja yang dilakukan di luar masa giling PG. Kebon Agung.

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari pelaksanaan penelitian ini sebagai berikut:

1. Menentukan strategi *existing* dari manajemen sumber daya manusia pada PG. Kebon Agung.
2. Menentukan KPI PG. Kebon Agung berdasarkan 4 perspektif *Human Resource Scorecard*, yaitu *financial, customer, internal business process, learning and growth* dan mendapatkan hasil pembobotan masing-masing KPI menggunakan metode AHP.
3. Melakukan pengukuran kinerja pada PG. Kebon Agung dengan menggunakan metode OMAX dan TLS.
4. Memberikan rekomendasi perbaikan kinerja manajemen sumber daya manusia pada PG. Kebon Agung untuk dapat diterapkan berdasarkan hasil dari pengukuran kinerja menggunakan metode OMAX dan TLS.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat pelaksanaan penelitian ini diharapkan dapat diperoleh manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat bagi Perusahaan
 - a. Dapat melakukan pengukuran kinerja dengan parameter yang jelas dan sesuai dengan visi, misi, dan strategi PG. Kebon Agung.
 - b. Dapat meningkatkan kontribusi dan memahami keefektifan serta keefisienan SDM terhadap visi, misi, dan strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
 - c. Dapat melakukan perbaikan *Key Performance Indicator* yang tidak memenuhi target dan menggunakan rekomendasi perbaikan yang telah disarankan oleh peneliti sehingga dapat meningkatkan kinerja PG. Kebon Agung.

2. Manfaat bagi Peneliti

- a. Dapat memperdalam ilmu mengenai pengukuran kinerja menggunakan metode *Human Resource Scorecard*.
- b. Dapat mengaplikasikan ilmu yang telah diperoleh dalam bangku perkuliahan.
- c. Menyelesaikan tugas akhir di Program Studi Teknik Industri Universitas Brawijaya.





Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab II menjelaskan landasan teori, yang berguna untuk menganalisis data yang dapat mendukung pembahasan. Review literatur berasal dari buku, jurnal ilmiah, penelitian, dan sumber lain yang dapat mendukung diskusi.

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya merupakan penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya dan dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian ini. Berikut ini adalah penelitian-penelitian sebelumnya yang digunakan dalam referensi penelitian ini:

1. Penelitian menggunakan metode HRSC dilakukan oleh Ramadhan (2013) dalam menganalisis pabrik gula dalam bagian pengukuran kinerja *human resource* yang ada didalamnya. Tidak didapatkan adanya tolak ukur yang berkesinambungan dengan strategi yang dimiliki perusahaan berupa *key performance indicator* dalam pabrik ini. Metode HRSC ini kemudian didukung dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk pembobotan KPI dan *scoring system* dengan menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* (TLS). Berdasar pada 10 *strategy objectives*, ditemukan 14 program inisiatif yang memiliki empat sudut pandang. Dari penelitian ini, dapat diamati terdapat indikasi indikator kerja secara luas telah berhasil melakukan pencapaian dalam target yang ditentukan dengan skor indeks akhir mencapai 8.01 yang bertempat pada zona hijau.
2. Penelitian menggunakan metode HRSC dilakukan oleh Purnama (2013) pada penilaian kinerja *human resource* yang dilaksanakan para pabrik rokok. Ditemukan tidak adanya keberadaan dasar pengukuran yang berkesinambungan dengan strategi yang dilaksanakan oleh perusahaan dalam pabrik rokok tersebut sehingga dirasa perlu melakukan perbaikan kinerja pada pekerjanya. Metode HRSC yang digunakan ini kemudian didukung dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk pembobotan KPI dan *scoring system* dengan menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* (TLS). Ditemukan adanya 9 program inisiatif berdasarkan empat sudut pandang dalam penelitian ini. Dapat diamati bahwa performa sesuai dengan apa yang diharapkan telah muncul secara keseluruhan dalam *human resource* yang ditandai dengan skor indeks mencapai 8.39 dan masuk dalam zona hijau.

3. Penelitian menggunakan metode HRSC dilakukan oleh Welan dan Rondonuwu (2018) pada perusahaan otomotif dalam menilai kinerja karyawan mereka. Sebelumnya, belum pernah diimplementasikan pengukuran kinerja menggunakan metode HRSC pada perusahaan ini yang membuat pendekatan pemahaman terhadap pengukuran kinerja karyawan. Metode HRSC ini didukung oleh metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk pembobotan KPI dan *scoring system* dengan menggunakan *Traffic Light System* (TLS). Berdasarkan penelitian yang berlangsung, berhasil ditemukan 6 KPI dari enam sudut pandang. Kinerja yang dilakukan ditentukan tidak sesuai dengan penargetan dikarenakan skor indeksinya mencapai 0.976 dan masuk dalam zona kuning.

Perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini dapat dilihat pada tabel 2.1.

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat Ini

No.	Peneliti	Objek Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1.	Ramadhan dkk. (2013)	PG. Krebet Baru, Bululawang	Identifikasi KPI menggunakan HRSC, pembobotan dengan AHP dan <i>scoring system</i> menggunakan OMAX, TLS.	Ada 14 rencana, termasuk 2 rencana keuangan, 4 rencana pelanggan, 6 rencana proses bisnis internal dan 2 rencana pembelajaran dan pertumbuhan. Nilai indeks kinerja total yang dihasilkan oleh PG. Krebet Baru (Krebet Baru) menggunakan metode OMAX, yaitu 8.01, berdasarkan metode TLS di zona hijau.
2.	Purnama dkk. (2013)	PT. Djarum SKT BL 53 Kudus	Identifikasi KPI menggunakan HRSC, pembobotan dengan AHP dan <i>scoring system</i> menggunakan OMAX, TLS.	Terdapat 9 rencana aktif, salah satunya mempertimbangkan perencanaan aktif dari perspektif keuangan, 2 mempertimbangkan perencanaan aktif dari perspektif pelanggan, 4 mempertimbangkan perencanaan aktif dari perspektif proses bisnis internal, dan 2 mempertimbangkan perencanaan aktif dari perspektif pembelajaran dan.

Tabel 2.1 (lanjutan)
Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat ini

No.	Peneliti	Objek Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
				pertumbuhan. Nilai total indeks kinerja yang dihasilkan PT. Djarum SKT BL 53 menggunakan metode OMAX yaitu 8.39 dan berada di zona hijau berdasarkan metode TLS
3.	Welan dan Rondonuwu (2018)	PT. Hasjrat Abadi Tendeand Manado	Identifikasi KPI menggunakan HRSC, pembobotan dengan AHP dan <i>scoring system</i> menggunakan TLS	Terdapat 6 KPI, 1 KPI dari perspektif keuangan, 1 KPI dari perspektif karyawan, 3 KPI dari perspektif proses bisnis internal, dan 1 KPI dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Berdasarkan metode TLS, nilai indeks kinerja total adalah 0,976 yang berada pada area kuning.
4.	Penelitian ini (2019)	PG. Kebon Agung Malang	Identifikasi KPI menggunakan HRSC, pembobotan dengan AHP dan <i>scoring system</i> menggunakan TLS	Diharapkan metode ini dapat digunakan untuk mengukur dan menganalisa kinerja manajemen sumber daya manusia, serta memberikan saran-saran untuk meningkatkan perwujudan kinerja manajemen sumber daya manusia, guna mewujudkan strategi pengelolaan sumber daya manusia PG. Kebon Agung Malang

2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengakuan yang dibuat terhadap kepentingan tenaga kerja perusahaan yang berperan sebagai *human resource* untuk berkontribusi pada perusahaan serta memanfaatkan aspek tersebut sebaik-baiknya menggunakan prinsip keadilan pada perjalanan fungsinya dan memuat kepentingan personal, masyarakat secara luas serta perusahaan merupakan manajemen sumber daya manusia (MDSM) yang diutarakan melalui pendapat (2010).

Manajemen sumber daya manusia berpedoman pada interaksi antar perusahaan dengan karyawan yang memiliki perbedaan dalam kepentingan mereka. Manfaat manajemen sumber daya manusia secara utama mencakup hal-hal dibawah ini.

1. Perencanaan Kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM)

Terdapat 2 aspek utama dalam fungsi ini, yaitu:

- a. Adanya rencana jangka panjang maupun pendek mengenai permintaan tenaga kerja perusahaan.
- b. Kemampuan yang dibutuhkan dalam perusahaan mencakup pengetahuan, tujuan, keahlian, dan tugas yang terangkum dalam *Job Analysis*.

2. Staffing Kebutuhan Organisasi

Staff memerlukan rancangan kegiatan dibawah ini untuk memenuhi formasinya.

- a. *Recruitment* : calon atau pelamar pekerjaan.
- b. *Selection* : calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat organisasi.

3. Penilaian Kerja

Untuk mencapai keinginan organisasi, diberlakukan kegiatan ini dengan kondisi calon pelamar telah secara resmi bekerja pada perusahaan dan terlibat secara aktif. Tuntutan menyelesaikan tugas dan memberikan penghargaan atas pencapaian kerja diberikan oleh perusahaan melalui penilaian ini. Aktivitas yang secara dasar dilaksanakan dalam penilaian kerja adalah sebagai berikut.

- a. Melakukan evaluasi karyawan melalui penilaian.
- b. Memberikan motivasi pada karyawan dalam menyelesaikan tugasnya dan memberlakukan analisis.

4. Perbaikan Kualitas Pekerja dan Lingkungan Kerja

Terdapat tiga aspek utama dalam memperbaiki kualitas kinerja yang berlaku di lingkungan perusahaan, yaitu:

- a. Melakukan peningkatan pada keahlian yang dimiliki karyawan dengan memberikan rancangan serta melaksanakan praktik tersebut melalui pelatihan dan pengembangan *human resource*.
- b. Adanya perbaikan dalam kualitas lingkungan perusahaan yang mencakup perilaku bekerja serta kualitas kerja.
- c. Menanggung kesehatan serta keselamatan karyawan melalui perbaikan kondisi kerja secara fisik.

5. Pencapaian Efektivitas Hubungan Kerja

Pemberian gaji serta memastikan kenyamanan bekerja dilaksanakan setelah terpenuhinya karyawan yang ada dan perusahaan mulai melakukan penugasan terhadap karyawan tersebut. Berikut ini merupakan aspek yang harus dilaksanakan oleh perusahaan.

- a. Menghormati adanya hak yang dimiliki oleh karyawan.
- b. Memperhatikan karyawan yang menyampaikan keberatan dengan memberlakukan negosiasi.
- c. Mengembangkan *human resource* dengan mengimplementasikannya melalui kegiatan penelitian.

2.2.1 Aktivitas Sumber Daya Manusia

Jackson dan Mathis (2003), dalam penelitiannya mengutarakan kegiatan mengenai *human resources*, yaitu:

1. Perencanaan dan Analisis SDM

Antisipasi terhadap permintaan dan pasokan terhadap tenaga kerja diimplikasikan pada kegiatan perencanaan. Selain itu, untuk tetap memasyikan daya saing perusahaan tetap terjaga, digunakan kegiatan analisis serta penilaian secara selektif untuk *human resources*.

2. Kesetaraan Kesempatan Bekerja

Pemenuhan total karyawan yang sesuai dengan peraturan dan hukum yang berlaku diimplikasikan melalui perencanaan *human resource*.

3. Perekrutan

Kebutuhan perusahaan akan difokuskan pada perekrutan yang memberikan ketersediaan karyawan. *Job analysis* digunakan sebagai tolak ukur perekrutan yang mana akan diuraikan kembali selama proses perekrutan melalui *job specification* sehingga didapatkan informasi mengenai apa yang dibutuhkan dari tenaga kerja.

4. Pengembangan SDM

Dibutuhkan adanya pelatihan yang mengikuti teknologi karena pasti terjadi evolusi dan perubahan pada pekerjaan seiring berkembangnya jaman. Hal ini diperlukan untuk dapat melakukan persiapan pada perusahaan dalam pengembangan tenaga kerjanya sehingga dapat menerima tantangan di masa depan.

5. Kompensasi dan Keuntungan

Kinerja perusahaan yang berkaitan dengan keuntungan, insentif, dan pembayaran diberlakukan terhadap karyawan melalui adanya kompensasi. Produktivitas yang dilakukan akan sebanding dengan adanya pemberian keuntungan melalui penghargaan dan pemberian insentif.

6. Kesehatan, Keselamatan, dan Keamanan Kerja

Kecelekaan kerja diminimalkan melalui penimbangan secara tradisional yang fokus pada keselamatan kerja. Risiko bahan kimia dan adanya teknologi terbaru akan dipertimbangkan dampaknya pada kesehatan melalui pertimbangan ini.

7. Hubungan Tenaga Kerja dan Buruh

Harus dilakukan pemenuhan hak pada karyawan baik dengan adanya serikat pekerja ataupun tidak. Harapan dari karyawan tersebut harus diketahui oleh manajer melalui pembaruan kebijakan dan melakukan komunikasi mengenai aturan *human resource* yang dikembangkan.

2.2.2 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya memiliki beberapa peran sesuai dengan penyampaian teori oleh Hasibuan (2016), yang tercakup dalam daftar dibawah ini.

1. Sesuai dengan uraian tugas, spesifikasi pekerjaan, rekrutmen pekerjaan dan evaluasi pekerjaan, tentukan jumlah efektif, kualitas dan lokasi karyawan yang memenuhi kebutuhan perusahaan.
2. Menentukan rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan prinsip "orang yang tepat di posisi yang tepat, orang yang tepat di pekerjaan yang tepat"
3. Menetapkan rencana kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia di masa depan.
5. Memperkirakan situasi ekonomi secara keseluruhan, terutama status perkembangan perusahaan.
6. Mengawasi dengan cermat undang-undang ketenagakerjaan dan kebijakan remunerasi perusahaan serupa.
7. Memantau kemajuan teknologi dan perkembangan serikat pekerja.
8. Melakukan pendidikan, pelatihan dan evaluasi kinerja pegawai.
9. Regulasi variasi karyawan secara vertikal dan horizontal.
10. Mengatur uang pensiun, pemberhentian dan pesangon.

2.3 Pengukuran Kinerja

Hasil dari penguraian visi, misi, nilai pokok, strategi, dan keyakinan yang dimiliki perusahaan berdasarkan pewujudan strategi yang didasarkan pada sasaran tertentu dalam keberhasilannya tercakup dalam kinerja sesuai pendapat Mulyadi (2009). Pewujudan dari kesuksesan perusahaan didasarkan pada inisiatif dan strategi yang dilakukan sehingga menimbulkan keharusan dalam pengukuran strategi perusahaan. Hal ini mencakup adanya efektivitas perusahaan baik dalam bagian pekerja maupun perusahaan itu sendiri yang memiliki penetapan standar dan kriteria dalam menentukan penilaian kerja dalam jangka waktu periodik menurut Mulyadi (2009). Maka untuk mencapai harapan perusahaan melalui pemenuhan kinerja dari karyawan, dibutuhkan landasan berupa penilaian kerja sebagai sistem penghargaan. Pelayanan terhadap masyarakat yang bersifat non profit merupakan tujuan dari diadakannya pengukuran kinerja secara publik dari pendirian suatu perusahaan berdasarkan pendapat Handayani (2011). Lynch dan Cross (1993) mengutarakan manfaat dari pengukuran kinerja dalam tulisan yang dimuat Yuwono (2003), sebagai berikut:

1. Adanya keterlibatan seluruh populasi perusahaan yang turut andil berupaya memenuhi kepuasan pelanggan yang membuat kedekatan perusahaan dan pelanggannya meningkat dengan melakukan penelurusan kinerja.
2. Pegawai akan termotivasi dalam hal pelayanan yang mencakup pemasok internal dan mata rantai pelanggan.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
4. Pengembangan dalam perusahaan dapat lebih cepat atas dibuatnya tujuan strategis menjadi jelas sehingga menjadi lebih padar dan mampu dipahami.
5. Perilaku yang diharapkan akan dibangun melalui konsensus untuk mendapatkan *reward* atas hal tersebut.

2.4 Konsep *Human Resource Scorecard* (HRSC)

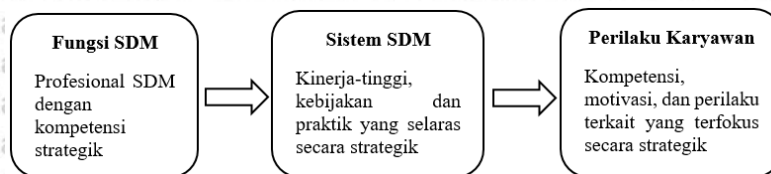
Penggabungan antara aspek-aspek keberhasilan secara kritis diiringi dengan strategi dan tujuan perusahaan secara menyeluruh menjadi bagian dari salah satu pendekatan terkait pengukuran kinerja dari metode *Human Resource Scorecard*. Penggabungan antara individu, kinerja, serta penggunaan strategi dalam menuju keunggulan perusahaan merupakan sistem yang tercakup dalam *Human Resource Scorecard* berdasarkan pendapat Masruroh (2008). Penguraian terhadap visi, misi, aksi, dan strategi digunakan dalam *Human Resource Scorecard* untuk pengukuram SDM yang diimplementasikan didalamnya melalui

kontribusi yang didapatkan. *Recources* yang dirujuk untuk mewujudkan pencapaian sesuai target sangat bergantung oleh aspek lain seperti pendanaan, metode, mesin, dan material yang hanya akan berfungsi apabila manusia melakukan pergerakan (Cahyaningsih, 2003). Walker dan Mc Donald (2001) dalam Astuti (2011) menungkap adanya empat sudut pandang dalam *Human Resource Scorecard* yang mencakup sudut pandang bisnis secara internal, pelanggan, keuangan, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Sumber daya yang tersedia akan otomatis terhubung secara efektif dengan aktivitas perusahaan apabila diterapkan HRSC. Hal ini akan disusul dengan pengelolaan ukuran kinerja secara sistematis oleh HR Arsitektur. *GML Performance Consulting* (2001) memberikan beberapa manfaat dari dijalankannya HRSC yang dimuat dibawah ini.

1. Visi misi perusahaan akan memiliki ukuran dan gambaran yang jelas untuk menjabarkan peran dan kontribusi yang diberikan oleh *human resource* yang tersedia.
2. Biaya dan nilai kontribusi akan mampu dikendalikan oleh *human resource*.
3. Hubungan sebab akibat akan digambarkan melalui implementasinya.
4. Tanggung jawab secara spesifik oleh *human resource* dapat dikelola secara profesional.
5. Dapat disesuaikan menurut keadaan (fleksibel).

2.4.1 Human Resource Architecture (Arsitektur SDM)

Gabungan dari sumber daya profesional dalam manfaat yang dimuat oleh sumber daya itu sendiri serta memiliki mesinambungan atas perilaku, motivasi, dan pemberian kompensasi oleh karyawan perusahaan dalam praktiknya membentuk adanya arsitektur SDM atau *Human Resources Architecture* bedasarkan pemaparan oleh Becker dkk (2009). Terdapat tiga *value chains* yang menjadi dasar atas peran spesifik oleh arsitektur SDM yang mencakup keberadaan sistem SDM, fungsi SDM, serta perilaku pekerja. Becker, dkk (2009) menggambarlan arsitektur SDM seperti dibawah ini.

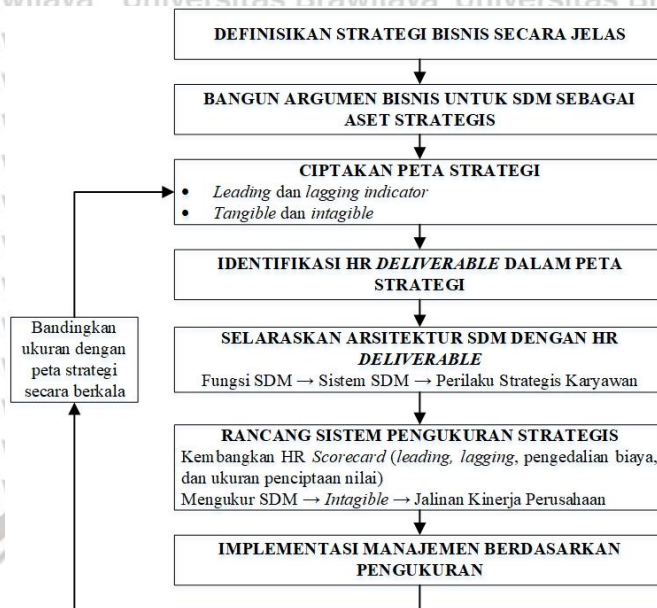


Gambar 2.1 Arsitektur SDM
Sumber: Becker, dkk (2009)

2.4.2 Implementasi Peran Strategi Human Resource

Gambar 2.2 terdiri atas metode 7 tahapan yang diungkapkan oleh Bexker, dkk (2009) dalam pewujudan peran untuk strategi sumber daya manusia sebagai berikut:





Gambar 2.2 Langkah Implementasi HR Scorecard
Sumber: Becker, dkk (2009)

1. Definiskan Strategi Bisnis Secara Jelas

Agar pelaku dapat mengimplikasikan strategi bisnis, maka diperlukan adanya penjabaran secara detail. Sehingga ukuran kesuksesan untuk mewujudkan keberhasilan yang dituju perusahaan dapat dipahami oleh karyawan melalui sasaran lembaga.

2. Bangun Argumen Bisnis untuk SDM sebagai Aset Strategis

Untuk mendukung pencapaian strategi, diperlukan pengembangan bisnis yang memuat kasus secara profesional sehingga alasan dan metode SDM dapat diketahui.

3. Ciptakan Peta Strategis

Keuangan, pelanggan, bisnis secara internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran dicerminkan melalui peta strategi yang memuat proses dimana *value* tercipta. Visi dan misi dari perusahaan akan diuraikan menjadi strategi spesifik, aspek-aspek spesifik, dan dasar ukuran dan spesifik mengenai identifikasinya sesuai dengan sudut pandang masing-masing yang berlaku.

4. Identifikasi HR *Deliverable* dalam Peta Strategis

Strategi bisnis perusahaan dan program kerja setiap divisi yang memuat SDM menjadi titik temy dari peran divisi SDM secara spesifik. Maka faktor bisnis perusahaan secara menyeluruh harus dipahami oleh divisi SDM. Selanjutnya, perancangan HR *deliverable* dilaksanakan dalam mendorong pewujudan strategi kerja perusahaan dengan menentukan keperluan terhadap tugas perusahaan, penghargaan, dan kompetensi yang sesuai. *tensi*, *reward*, dan tugas organisasi yang tepat.

5. Selaraskan Arsitektur SDM dengan HR *Deliverable*

Fungsi, sistem, dan perilaku karyawan tercakup dalam divisi SDM yang disesuaikan oleh arsitektur SDM dalam HR *deliverable*.

6. Rancang Sistem Pengukuran Strategis

Karena HR *deliverable* termasuk dalam sasaran spesifik dalam penggunaan HRSC ketika disusun menjadi sasaran yang strategis, maka HR *deliverable* harus ditetapkan melalui ketetapan yang strategis pula (*key performance indicator*).

7. Implementasi Manajemen Berdasarkan Pengukuran

Nilai akan terbentuk untuk memengaruhi SDM terhadap kinerja dari perusahaan melalui pengembangan prinsip HRSC dengan model yang disampaikan sebelumnya.

2.4.3 Perbedaan *Human Resource Scorecard* dan *Balance Scorecard*

Penggambaran *human resource* dengan *key performance indicators* digunakan sebagai pendekatan dalam *Balance Scorecard* yang tercakup dalam *Human Resource Scorecard* dari manajemen sumber daya manusia yang dihasilkan.

Sudut pandang yang terdiri atas *scorecard* (perspektif *financial*, perspektif *customer*, perspektif *internal business process*, dan perspektif *learning and growth*) tercakup dalam penguraian visi, misi, serta tujuan strategis yang ada dalam pengukuran kinerja dengan sistem *Balance Scorecard* berdasarkan pendapat yang diberikan oleh Kaplan dan Norton (2000). *Scorecard* yang sama dimiliki oleh *Human Resource Scorecard* yang merulakan hasil penguraian terhadap *Balance Scorecard*. Hal ini memungkinkan digunakannya empat sudut pandang untuk menimbang kontribusi yang diberikan oleh *human resources* dari perusahaan. Becker (2009) dan Mulyadi (2001) memberikan penjabaran yang memuat adanya perbedaan antara *Human Resource Scorecard* dengan *Balance Scorecard* dibawah ini.

Tabel 2.2 Perbandingan *Human Resource Scorecard* dan *Balance Scorecard*

Perspektif	<i>Human Resource Scorecard</i>	<i>Balance Scorecard</i>
<i>Financial</i>	Tolok ukur keuangan untuk menguraikan konsekuensi ekonomi dari kebijakan yang diadopsi berkenaan dengan biaya sumber daya manusia dan kontribusi sumber daya manusia	Tolok ukur yang menguraikan konsekuensi ekonomi dari kebijakan yang terkait dengan kinerja perusahaan (seperti pertumbuhan pendapatan dan pertumbuhan penjualan)
<i>Customer</i>	Tolok ukur internal yaitu menggunakan karyawan sebagai aset sebagai tolak ukur bagi pengguna atau keluaran dari	Tolok ukurnya berasal dari luar, pelanggan. Pandangan ini diukur dengan mengubah visi organisasi menjadi tujuan strategis yang

Tabel 2.2

Perbandingan *Human Resource Scorecard* dan *Balance Scorecard* (Lanjutan)

Perspektif	<i>Human Resource Scorecard</i>	<i>Balance Scorecard</i>
	implementasi strategi sumber daya manusia, dari perspektif ini yang diukur adalah kepuasan karyawan.	ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan
<i>Internal Business Process</i>	Fokus pada proses internal yang memengaruhi kepuasan pelanggan dan mencapai tujuan keuangan organisasi, termasuk inovasi, proses, dan layanan	Fokus pada proses eksternal yang mempengaruhi kepuasan pelanggan eksternal. Perusahaan menentukan kemampuan luar biasa dan menentukan indikator kinerja proses
<i>Learning and Growth</i>	Fokus pada sistem dan strategi pengembangan sumber daya manusia dengan meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan	Fokus pada sistem dan strategi pengembangan sumber daya manusia dengan meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan

2.5 Strategy Map

Proses internal berdasarkan implikasi strategi yang dilakukan oleh perusahaan harus termuat dalam *Strategy map* atau peta strategi berdasarkan penjabaran yang diungkapkan oleh Kaplan dan Norton (2004). Aspek-aspek yang dimuat *critical success* dalam perusahaan terhubung dalam penggambaran yang ada di dalam *Strategy map*. Besaran finansial yang difungsikan sebagai petunjuk bagi karyawan untuk dapat melihat hubungannya dengan visi misi yang berlaku dalam perusahaan secara lengkap serta keterkaitan antara relasi yang tidak mencakup bagian finansial ada dalam *Strategy map*. Kegiatan yang dilaksanakan untuk mewujudkan visi misi dari perusahaan oleh karyawan dilakukan berdasarkan penggambaran motivasi yang ditingkatkan. Penggabungan *strategy objective* yang berlaku pada masing-masing KPI berdasarkan penjelasan Iveta (2012). Beberapa sudut pandang dalam keterkaitan *Human Resource Scorecard* dipertimbangkan dalam *Strategy objective*. Hal tersebut berlaku dalam strategi yang saling mendukung dan berlaku sebaliknya pula. Keterkaitan dari visi dan misi perusahaan terhadap KPI akan dapat diamati berdasarkan penggunaan *strategy map*.

2.6 Key Performance Indicator (KPI)

Sekumpulan ukuran yang berfokus dalam faktor-faktor kinerja untuk menunjang kesuksesan perusahaan di periode saat ini dan periode jangka panjang merupakan bagian dari KPI (*Key Performance Indicator*) berdasarkan penjelasan Parmenter (2010). Kemampuan untuk menentukan tindakan apa yang harus dijalankan merupakan keharusan dari adanya KPI. Ikatan dari setiap individu dalam memberikan dampak ke perusahaan

20 dihasilkan oleh KPI. Proses dari perusahaan yang mencakup keberhasilan dan kegagalan akan diukur peluangnya dalam penggunaan KPI. Parmenter (2010) memaparkan ciri khusus yang dimiliki KPI sebagai berikut:

1. Tindakan non-keuangan (tidak dinyatakan dalam dolar AS, yen Jepang, rupiah Indonesia, dll.).
2. Pengukuran frekuensi (misalnya setiap hari atau 24 jam / 7 hari).
3. Tindak lanjut oleh CEO atau tim manajemen senior.
4. Semua karyawan harus memahami pengukuran dan tindakan korektif.
5. Individu dan tim berbagi tanggung jawab.
6. Memiliki pengaruh yang signifikan (misalnya, mempengaruhi hampir semua faktor kunci sukses).
7. Memiliki pengaruh positif (misalnya, mempengaruhi indikator kinerja lainnya secara positif).

2.7 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Metode untuk pembobotan melalui *Analytical Hierarchy Process* (AHP) ditemukan oleh Thomas L. Saaty. Kompleks yang ada dalam suatu susunan dengan level yang bertingkat dimana level pertama memuat tujuan dan disusul dengan level aspek, kriteria, sub kriteria, dan dilanjutkan sampai level akhir yang merupakan alternatif merupakan dasar dari representasi yang diungkapkan oleh Saaty (2004). Ketentuan berdasarkan akor *inconsistency ratio* lebih rendah mencapai sama dengan 0.1 atau 10% termasuk dalam bobot konsisten yang harus diperoleh. Skala interval dari perbandingan pasangan yang diukur merupakan teori yang terdapat dalam dasar AHP. Penyusunan hierarki berdasarkan definisi *problem* yang terjadi setelah dikaji merupakan penggunaan AHP.

2.7.1 Langkah Perhitungan AHP

Suryadi dan Ramdhani (1998) yang dimuat dalam Syaifullah (2010) memberikan pendapat mengenai urutan pengadaan kebijakan menggunakan AHP sebagai berikut:

1. Mendefinisikan Masalah dan Menentukan Solusi yang Diinginkan
Melakukan penentuan terhadap *problem* yang berlangsung secara detail namun jelas sehingga mudah untuk direrima. Memudian solusi yang sesuai akan dikemukakan dari masalah tersebut yang mencakup beberapa solusi yang berlaku.

2. Membuat Struktur Hierarki Diawali dengan Tujuan Utama

Tujuan umum mengawali adanya tingkatan hierarki yang berlanjut dengan adanya aspek-aspek khusus beserta jalan keluar lainnya yang dipilih dengan pemodelan peringkat. Masalah yang akan dikembangkan dikaitkan melalui jaringan struktur yang dibuat mendasar.

3. Membuat Matriks Perbandingan Berpasangan

Masing-masing aspek yang memengaruhi tingkat di atasnya dibuat dengan menggunakan matriks yang menunjukkan perbandingan secara berpasangan atau adanya kontribusi yang disesuaikan. Pengambilan keputusan atau *judgement* digunakan sebagai dasar penerapan *judgement* yang ada. Persepsi perbandingan yang dihasilkan dari putusan kualitatif kemudian diubah menjadi skala yang berpasangan untuk menjadi suatu aspek yang memiliki perbandingan dengan aspek lain melalui tingkat kepentingannya yang dinilai dari hasil penilaian kuantitatif.

4. Melakukan Perbandingan Berpasangan Sehingga Diperoleh Jumlah Penilaian

Perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah penilaian sebanyak $n \times \left[\frac{(n-1)}{2} \right]$ buah, dengan n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.

5. Menghitung Nilai Eigen dan Menguji Konsistensinya

Proses Hirarki Analitik tidak memerlukan prinsip konsistensi 100%, karena kalkulasi berdasarkan elemen pengambil keputusan terkadang berubah. Syarat konsistensi nilai CR adalah ≤ 0.1 . Jika lebih besar, evaluasi perbandingan berpasangan perlu diulang.

6. Melakukan pengulangan tahapan nomor 3, 4, dan 5 untuk Seluruh Tingkatan Hierarki

7. Menghitung Vektor Prioritas

Matriks yang memiliki pasangan dihitung dengan menggunakan vektor prioritas dan skor dari perhitungan tersebut akan menjadi bobot dari setiap aspek. Penentuan prioritas dalam aspek-aspek yang termasuk dalam susunan hierarki paling rendah hingga tujuan paling atas merupakan tujuan dari diberlakukannya tahapan untuk menguraikan *judgements*.

8. Mengecek Konsistensi Hierarki

Penilaian yang memiliki hasil melebihi 10% harus dilakukan perbaikan karena harapan dari konsistensi yang sesuai adalah dibawah 10% atau sama dengan 10%.

Terdapat skala yang bersifat kuantitatif dari 1 sampai dengan 9 pada tabel 2.3 yang merupakan syarat dari pengukuran masing-masing kriteria dalam perbandingan tingkatannya menurut Saaty (1990).

Tabel 2.3
Skala Penilaian Hierarki

Intensitas Kepentingan	Definisi Variabel	Penjelasan
1	Sama pentingnya	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama
3	Sedikit lebih penting	Penilaian sedikit memihak salah satu elemen
5	Lebih penting	Penilaian sangat memihak salah satu elemen
7	Sangat penting	Bukti bahwa salah satu elemen sangat berpengaruh dan dominasinya terlihat jelas
9	Mutlak lebih penting	Bukti bahwa salah satu elemen lebih penting dari pasangannya sangat jelas.
2,4,6,8	Nilai tengah dari penilaian di atas	Nilai yang diberikan jika terdapat keraguan di antara dua pilihan
Resiprokal	Jika perbandingan antara elemen <i>i</i> dan <i>j</i> menghasilkan salah satu nilai di atas maka perbandingan antara elemen <i>j</i> terhadap <i>i</i> akan menghasilkan nilai kebalikan	

Sumber: Saaty, 1990

Penentuan keputusan yang didasarkan pada *judgement* berlaku sebagai hasil perbandingan. Penjelasan mengenai perbandingan dengan skala pasangan secara kualitatif dalam keputusan akan diubah dalam penilaian tingkat kepentingan suatu aspek dengan aspek lainnya secara kuantitatif.

2.7.2 Perhitungan *Consistency Index* (CI) dan *Consistency Ration* (CR)

Suryadi (1988) mengungkapkan adanya konsistensi yang dimiliki individu ketika menyajikan solusi dari suatu aspek yang termuat dalam *problem* yaitu *Consistency Index* (CI). *Consistency Index* (CI) memiliki perumusan dibawah ini.

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \tag{2-1}$$

Dengan:

λ_{max} : Nilai maksimum dari nilai eigen matriks yang bersangkutan

N : Jumlah elemen yang dibandingkan

CI yang menunjukkan matriks secara tetap tidak dinilai berdasarkan skor CI. Perbandingan tersebut menghasilkan matriks yang berubah-ubah secara mutlak dan didasarkan oleh perbandingan acak disebutkan sebagai *Random Index* (RI).

Konsistensi dalam matriks yang berlaku akan memiliki dasar apabila VI dan RI dibandingkan kemudian menghasilkan *Consistency Ratio* (CR). Suatu matriks perbandingan



akan dinyatakan konsisten jika nilai CR tidak lebih dari 0,10 ($CR \leq 0,10$). Rumus dari

Consistency Ratio (CR) sebagai berikut:

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (2-2)$$

Dengan:

CI : *Consistency Index*

RI : *Random Index*

Nilai *Random Index* (RI) menurut Suryadi dan Ramdhani (1998) dapat disajikan pada tabel 2.4.

Tabel 2.4

Nilai *Random Index* (RI)

Ukuran Matriks	1;2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,58	1,59

Sumber: Suryadi dan Ramdhani, 1998

2.8 *Objective Matrix* (OMAX)

Rigg dan Glenn (1983) mengutarakan pendapatnya mengenai satu dari sekian banyaknya cara untuk mengukur kinerja dengan berbagaimacam aspek atau syarat dasar dengan penyesuaian ukuran perusahaan dengan indikator kinerja yang disebut dengan *Objective Matrix* (OMAX). Beberapa skor performansi yang berdasar dari beberapa aspek kinerja yang digabung menjadi skor performansi tunggal dapat diperoleh melalui *Objective Matrix*. Saran solusi untuk mengambil kebijakan perusahaan yang efektif dan penentuan pengelolaan kinerja berdasarkan aspek yang mendasarinya dapat dijadikan satu dengan indikator kerja melalui model *Objective Matrix*. Fungsi dari adanya OMAX adalah sebagai berikut:

1. Digunakan untuk mengukur produktivitas. L
2. Bergfungsi sebagai media yang memberikan solusi terhadap *problem* terkait produktivitas.
3. Dapat mengawasi tumbuhnya produktivitas.

KPI No.	1	2	3	4	5	6	n
<i>Performance</i>							
<i>Level</i>	10						
	9						
	8						
	7						
	6						
	5						
	4						
	3						
	2						
	1						
0							
<i>Level</i>							
<i>Weight</i>							
<i>Value</i>							
<i>Index</i>							

Gambar 2.3 Skema Penilaian Berdasarkan Model *Objective Matrix*

Sumber: Moses, 2001

Terdapat tiga bagian yang diuraikan menurut gambar 2.2 berdasarkan skema dari OMAX dengan deskripsi dibawah ini.

1. Pendefinisian (*Defining*)

Aspek-aspek penentu kinerja perusahaan dijelaskan pada tahap in⁹ dimana KPI akan menghasilkan suatu capaian berupa *performance*.

2. Pengukuran (*Quantifying*)

Pencapaian kinerja yang ada memiliki tahapan tingkatan dimana tingkatan paling awal yaitu 0 memuat tingkatan paling rendah dengan tingkatan nomor 10 sebagai tingkatan yang dianggap paling tinggi. Target akhir yang diwujudkan oleh perusahaan dicerminkan dalam tingkat paling atas yaitu 10. Hal itu berlaku sebaliknya dimana tingkatan terendah mencerminkan operasi perusahaan yang paling buruk.

3. Pencatatan (*Monitoring*)

Input informasi yang memuat tingkatan, bobot, dan nilai akan dilakukan pada tahap ini. Seluruh tingkatan akan di input berdasarkan posisi mereka pada KPI yang dicapai menurut peringkatnya masing-masing. Bobot pada masing-masing KPI akan di input dalam *weight*. Hasil dari perkalian antara bobot yang dimiliki KPI secara masing-masing akan di input dalam *value*.



2.9 Traffic Light System (TLS)

Tanda atau aspek yang menunjukkan perlunya perbaikan atau tidak pada kinerja merupakan manfaat dari *scoring system* yang berkaitan dengan *Traffic Light System*.

Penggunaannya difungsikan sebagai penentu manakah hal utama yang harus masuk dalam perbaikan. Terdapat tiga jenis representasi dari *Traffic Light System* yang dituangkan dalam warna yang beda dibawah ini.

1. Hijau, ambang batasnya adalah 8 sampai 10, menunjukkan bahwa indeks kinerja telah tercapai.
2. Kuning, *threshold*-nya adalah 4 sampai 7 yang artinya walaupun nilainya mendekati target yang telah ditentukan, namun indeks kinerja tidak dapat tercapai.
3. Warna merah, *threshold* kurang dari atau sama dengan 3, menunjukkan bahwa pencapaian indikator kinerja memang lebih rendah dari indikator target, dan perlu segera dilakukan perbaikan.

2.10 Root Cause Analysis

British Retail Consortium (2012) menetapkan *Root Cause Analysis* (RCA) sebagai tahapan yang dilalui untuk menganalisis masalah berdasarkan investigasi untuk menyelesaikannya dimana adanya ketidakcocokan dan kekhawatiran akan ditemukan selama proses dilakukan. Penyelesaian yang mendesak atas *problem* yang berlangsung serta dasar situasi yang dipahami dalam menangani suatu *problem* secara efisien yang membuat pencegahan atas terjadinya pengulangan pada masalah yang sama memerlukan peran dari investigator dalam RCA. Dibutuhkan idenfifikasi dalam mengolah tahapan, tata cara, kegiatan, aktivitas serta perilaku dan situasi untuk dilibatkan didalamnya. Berikut ini merupakan urutan untuk pemberlakuan RCA.

1. Melakukan identifikasi terhadap *problem* secara mendetail dengan menentukan permasalahan apa yang sedang terjadi sekarang, dilanjutkan dengan mengamati gejala mendasar yang secara sempit menyebabkan masalah muncul.
2. Alat atau metode terpilih untuk mencari tahu mengenai dasar permasalahan perlu diketahui dengan adanya investigasi.
3. Masalah dicegah untuk datang kembali dengan pengejuan *action plan*.
4. Untuk menetapkan aktivitas baru dijalankan secara efektif dan sesuai dengan perencanaan, maka dilakukan pengawasan untuk memastikannya.



(Halaman ini sengaja dikosongkan)



BAB III METODE PENELITIAN

Bab ketiga memperkenalkan jenis penelitian, waktu dan tempat penelitian, langkah-langkah penelitian dan diagram alir penelitian, sehingga proses penelitian dapat diarahkan dengan benar dan memenuhi tujuan penelitian yang ada.

3.1 Metode Penelitian

Sesuai dengan pertanyaan dan tujuan penelitian maka jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Menurut penelitian Sudjana dan Ibrahim (1989), penelitian deskriptif adalah suatu penelitian yang menggambarkan gejala, peristiwa, dan peristiwa terkini, peneliti berusaha memotret peristiwa dan peristiwa tersebut yang menjadi fokus perhatian, kemudian mendeskripsikannya. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, yaitu metode objektif yang terdiri dari pengumpulan dan analisis data numerik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab permasalahan terkini terkait pengukuran SDM PG. Kebon Agung Malang.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PG Kebon Agung Malang di Jl. Raya Kb. Agung, Sonosari (Sonosari), Kebonagung (Kebonagung), Kec. Pakisaji di Malang, Jawa Timur, periode studi pada Februari 2020 sampai Juli 2020.

3.3 Langkah Penelitian

Tahapan penelitian meliputi tiga tahapan yaitu pendahuluan, pengumpulan dan pengolahan data, serta analisis hasil dan kesimpulan. Berikut adalah penjelasan dari tahapan tersebut.

3.3.1 Tahap Pendahuluan

Tahap pendahuluan terdiri dari beberapa langkah, yaitu:

1. Studi Lapangan

Penelitian di tempat merupakan metode penelitian yang dilakukan dengan cara mengamati langsung objek penelitian untuk mengetahui kondisi terkini atau sedang berlangsungnya objek penelitian. Langkah ini diambil untuk memberikan pemahaman yang jelas kepada peneliti tentang deskripsi perusahaan. Langkah pertama yang harus

dilakukan adalah melakukan observasi awal di PG. Kebon Agung Malang memperoleh gambaran tentang kondisi sebenarnya dari subjek yang diteliti melalui observasi atau wawancara. Tujuannya untuk memberikan gambaran yang jelas tentang objek penelitian.

2. Studi Pustaka

Penelitian pustaka adalah penelitian teoritis, referensi atau dokumen ilmiah lain yang berkaitan dengan objek penelitian. Langkah ini berguna untuk memahami teori apa yang digunakan untuk menyelesaikan masalah penelitian. Penelitian literatur dapat diperoleh dari buku, jurnal dan penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik penelitian, yaitu mengenai *Human Resources Scorecard*.

3. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan pengenalan dari permasalahan yang telah dituliskan dilatar belakang. Langkah ini bertujuan untuk mengidentifikasi secara menyeluruh permasalahan yang akan diteliti. Masalah yang teridentifikasi di PG. Kebon Agung adalah pengukuran kinerja yang selama dilakukan dalam masa giling maupun diluar masa giling masih sama.

4. Perumusan Masalah

Perumusan masalah merupakan penjabaran dari permasalahan yang ada dimana menuju pada tujuan penelitian.

5. Penentuan Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian memuat mengenai uraian mengenai tujuan yang akan dicapai dari penelitian dimana didasarkan pada perumusan masalah. Hal ini dijelaskan untuk menentukan batasan-batasan yang diperlukan dalam pengolahan dan analisis data ke depannya.

3.3.2 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data

Tahapan pada pengumpulan dan pengolahan data, antara lain:

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan metode yang digunakan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan peneliti berdasarkan kondisi perusahaan. Data tersebut diperlukan untuk mendukung proses penelitian. Informasi yang diperoleh digunakan sebagai masukan untuk tahap pengolahan data. Cara yang dilakukan untuk pengumpulan data adalah wawancara mengenai kinerja perusahaan, observasi langsung pada PG Kebon Agung, serta penyebaran kuesioner. Data yang digunakan untuk penelitian, yaitu:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari individu atau organisasi subjek penelitian melalui hasil observasi, wawancara dan pengukuran. Data utama yang dibutuhkan untuk penelitian adalah:

1) Wawancara, merupakan pengumpulan data primer yang dilakukan dengan melakukan proses tanya jawab secara tatap muka maupun telepon. Wawancara dilakukan untuk mengetahui kendala yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia. Wawancara diperlukan untuk mengetahui kondisi internal dari PG. Kebon Agung, sehingga yang diwawancara dalam penelitian ini antara lain:

- a) Kasi SDM dan Umum
 - b) Kasi keuangan
- 2) Kuesioner, pengumpulan data utama dilakukan dengan membuat daftar pertanyaan yang akan digunakan untuk pengolahan data. Kuesioner yang dibutuhkan untuk penelitian ini meliputi:
- a) Kuesioner validasi *strategy objectives* dan program inisiatif & aktivitas. Responden dari kuesioner ini adalah kasi SDM & umum dan kasi keuangan.
 - b) Kuesioner pembobotan tingkat kepentingan perspektif, *strategic objectives*, dan program inisiatif & aktivitas. Responden dari kuesioner ini adalah tujuh kepala staf dari bagian TUK, yaitu kepala staf PDE, kepala staf logistik, kepala staf akuntansi, kepala staf gudang, kepala staf rumah tangga & umum, dan kepala staf personalia.

Teknik *sampling* yang digunakan untuk penelitian ini adalah *non probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. (Neolaka, 2014) mendeskripsikan teknik *purposive sampling* ini dilakukan dengan menentukan sampel melalui pertimbangan khusus sehingga layak untuk dijadikan sampel.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang didapatkan tidak langsung dari objek, dapat berupa data, arsip, dokumen, atau catatan perusahaan. Adapun data sekunder yang dibutuhkan dalam penelitian, antara lain:

- 1) Profil PG. Kebon Agung
- 2) Visi, misi, tujuan, strategi manajemen sumber daya manusia
- 3) Data karyawan meliputi absensi karyawan dan jumlah karyawan

4) Laporan keuangan tahunan

5) Pencapaian target

6) Data jenis pekerjaan

2. Pengolahan Data

Setelah dilakukan pengumpulan data, maka selanjutnya dilakukan pengolahan data dengan metode yang sudah disesuaikan dengan permasalahan yang sedang diteliti, langkah-langkah dalam pengolahan data, yaitu:

a. Identifikasi strategi manajemen sumber daya manusia

Tentukan visi, misi dan strategi perusahaan hingga bergantung pada strategi pengelolaan sumber daya manusia perusahaan.

b. Penentuan *strategic objectives* masing-masing perspektif

Semua strategi dan tujuan yang telah diidentifikasi diklasifikasikan sebagai tujuan strategis. Kemudian ubah tujuan strategis ini menjadi 4 perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan), dan gambarkan tujuan strategis ini dalam tujuan strategis dari setiap perspektif.

c. Pembuatan *strategic map*

Tujuan pembuatan peta strategi adalah untuk mengetahui hubungan sebab akibat antara tujuan strategis horizontal dan vertikal. Hubungan horizontal menunjukkan bahwa hubungan sebab akibat dari tujuan strategis berada pada sudut yang sama, sedangkan hubungan vertikal menggambarkan hubungan sebab akibat antara tujuan strategis dan strategi lain yang berbeda dari sudut yang berbeda.

d. Penentuan KPI Masing-Masing *strategic objectives*

Setelah didapatkan *strategic objectives* untuk masing-masing perspektif dalam *Human Resource Scorecard* maka melakukan penentuan KPI pada tiap *strategic objectives* yang mempresentasikan indikator kinerja keberhasilan sistem manajemen sumber daya manusia. KPI ini digunakan untuk menjadi tolak ukur pencapaian terhadap *strategic objectives* yang telah dirumuskan.

e. Validasi *Strategic Objectives* dan *Key Performance Indicator* (KPI)

Pengujian validasi dari *strategic objectives* dan KPI dilakukan untuk mendapatkan *strategic objectives* dan KPI dalam *Human Resource Scorecard* yang telah mempresentasikan kinerja sistem manajemen sumber daya manusia sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga dapat dijadikan indikator pengukuran kinerja manajemen sumber daya manusia yang efektif. Metode yang digunakan adalah dengan *expert judgement*. Pengujian ini dilakukan melalui

diskusi dengan responden yang berkompeten dan benar-benar memahami suatu strategi manajemen sumber daya manusia dari perusahaan yang dapat menghasilkan *strategic objectives* dan KPI yang akan digunakan dalam pengukuran kinerja sistem manajemen sumber daya manusia di departemen SDM dan Keuangan PG. Kebon Agung.

f. Pembobotan *Key Performance Indicator* (KPI) dengan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Terbobot untuk mengetahui kontribusi tiap indikator kinerja terhadap kinerja sistem manajemen sumber daya manusia perusahaan. Pada tahap ini, departemen sumber daya manusia secara subyektif akan menimbang manfaat, tujuan strategis dan pandangan dari masing-masing KPI, dan pembobotan tersebut akan dilakukan dengan menggunakan metode AHP. Pembobotan tiap sudut pandang dilakukan melalui kuesioner pembobotan minat.

g. Perhitungan skor pencapaian kinerja dengan OMAX dan *Traffic Light System*

OMAX memiliki fungsi yaitu untuk menyamakan skala nilai dari masing-masing indikator KPI. Data yang diperoleh kemudian dikonversikan dalam bentuk angka atau nilai. *Scoring system* ini dilakukan untuk mengetahui tingkat pencapaian kinerja manajemen sumber daya manusia terhadap masing-masing parameter yang ada untuk dibandingkan dengan target yang telah diterapkan. Setelah menggunakan OMAX sebagai sistem penilaian, didapatkan nilai yang mempresentasikan pencapaian performansi perusahaan. Berdasarkan nilai tersebut, maka akan diketahui apakah perusahaan dapat dilihat dari *Traffic Light System* apakah hasil penilaian termasuk ke dalam kategori warna hijau, kuning, atau merah. Dari warna-warna tersebut akan diketahui indikator kinerja mana yang perlu dilakukan perbaikan.

h. Melakukan Analisis dengan *Root Cause Analysis* (RCA)

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja, dilakukan pemecahan masalah untuk menyelidiki masalah yang diinginkan, fokus atau ketidaksesuaian masalah, yaitu dengan melakukan analisis akar penyebab. Dengan melakukan RCA, kita dapat menemukan solusi untuk masalah yang mendesak, memahami akar atau akar penyebab dari situasi tersebut, dan menangani masalah tersebut dengan tepat untuk mencegah masalah yang sama terulang kembali.

i. Rekomendasi Perbaikan Kinerja

Berdasarkan penilaian dengan OMAX dan indikasi warna dari *Traffic Light System*, akan diketahui indikator kinerja yang memiliki nilai rendah dan termasuk ke dalam kategori yang memerlukan perbaikan, yaitu warna merah atau kuning, maka langkah selanjutnya akan dilakukan analisis terkait rekomendasi perbaikan yang diperlukan sebagai perbaikan perusahaan terhadap indikator yang belum tercapai.

3.4 Tahap Analisis dan Kesimpulan

Langkah-langkah dalam tahap analisis dan kesimpulan, antara lain:

1. Analisis dan Pembahasan

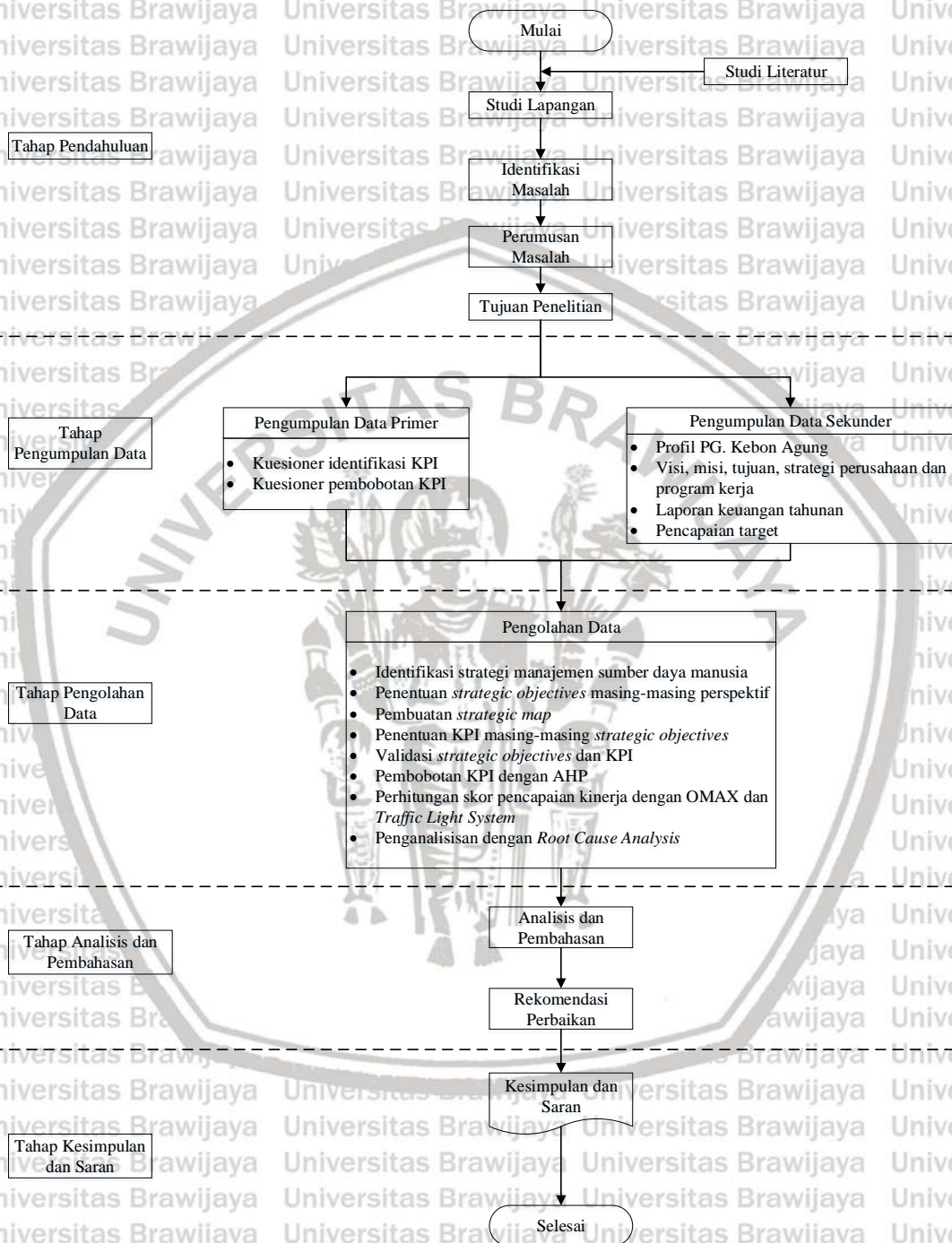
Analisis dan pembahasan hasil pengolahan data merupakan hasil dari penggunaan metode OMAX untuk menganalisis sistem penilaian. Hasil tersebut menunjukkan ringkasan skor kinerja masing-masing KPI, dimana skor kinerja tersebut akan dibagi menjadi tiga kategori warna *Traffic Light System*.

2. Kesimpulan dan Saran

Langkah terakhir adalah melakukan penarikan kesimpulan dan membuat saran. Kesimpulan digunakan untuk menyimpulkan hasil dari pengumpulan, pengolahan, dan analisis data yang mencakup semua hasil dari penelitian. Selain itu, peneliti memberikan rekomendasi atau saran perbaikan berdasarkan dengan hasil apa yang telah didapatkan oleh peneliti.

3.5 Diagram Alir Penelitian

Diagram alir penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.1



Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian



(Halaman ini sengaja dikosongkan)



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Informasi yang telah didapatkan dan deskripsi umum serta pengolahan data yang telah dilakukan akan dituangkan dalam Bab IV. Analisis data beserta penjelasan dari hasil pengolahan data yang difungsikan sebagai penjawab rumusan masalah dan tujuan studi yang telah dimuat pada bab awal akan dijelaskan pula dalam bab ini.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Gambaran umum perusahaan ini terdiri dari sejarah, visi, misi, tujuan, budaya, lokasi, serta program usaha PG. Kebon Agung.

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Tahun 1905 merupakan tahun dioperasikannya PG. Kebon Agung yang memiliki nama Pabrik Gula Kebin Agung, berlokasi di Kota Malang dengan Tan Tjawan Bie sebagai pemiliknya. Desa Kebon Agung, Pakisaji, Kabupaten Malang merupakan lokasi pendiriannya yang mana pada saat itu memiliki kapasitas penggilingan mencapai 500 tth.

Terdapat pemindahan pengelola PG. Kebon Agung yang mana akhirnya berada dibawah NV Handel Lanbouw Maatschappij Tiedeman dan Van Kerchem di periode 1917 sampai dengan 1940. Kemudian terbentuklah NV Suiler Fabriek Kebon Agoeng di periode 1918.

Pada tahun 1932, keseluruhan saham yang dimiliki oleh NV S.F. Kebon Agoeng harus digadaikan dan berada dibawah milik De Javasche Bank karena adanya penurunan pada sektor usahanya. Kemudian Badan Penyelenggara Perisahaan Gula Negara atau biasa disebut dengan BPPGN semoat mengelola pabrik ini di tahun 1946, waktu dimana Indonesia baru saja merdeka. Kemudian pengelolaan berpindah kembali pada Tiedeman dan Van Kerchem di tahun 1950. Perubahan kembali terjadi pada periode 1958 sampai dengan 1968 dimana pabrik ini masuk dalam kategori pabrik yang berstatus milik negara dan dikelola secara langsung oleh BPU-PPN Gula.

Yayasan Dan Pensiun dan Tunjangan Hari Tua Bank Indonesia terpilih sebagai pemegang saham dari PT. PG. Kebon Agung di periode 1968 sampai dengan 1993 yang mana pada saat itu PG. Kebon Agung status kepemilikannya dipegang oleh Bank Indonesia dengan PT Biro

Management Tri Guna Bina sebagai Direksi Pengelola PT. PG. Kebon Agung yang secara langsung ditunjuk oleh pemiliknya.

PT Kebon Agung memiliki nama seperti saat ini dimulai pada tahun 1993 yang mana pada saat itu YKK-BI berstatus sebagai pemegang saham tertinggi yaitu mencapai 99.6% dan sisanya sebesar 0.4% dipegang oleh Koperasi Karyawan PT Kebon Agung Rosan Agung.

Terdapat penambahan kapasitas giling sebesar 2.500 tth setelah melalui rehabilitasi dan RPM di periode 1976 sampai dengan 1978 setelah sebelumnya melewati penambahan kapasitas giling mencapai 1.800 tth di tahun 1937.

Selanjutnya kapasitas giling terus bertambah yaitu mencapai 4.700 tth di periode 1998 sampai dengan 2001 akibat adanya program penyehatan dan mencapai 5.000 tth di periode 2001 sampai dengan 2004 akibat dari peningkatan efisiensi kinerja yang dimiliki oleh pabrik.

Hingga pada periode 2005, pabrik ini menyediakan kapasitas giling dengan target 100 tth dan berhasil ditambah menjadi 200 ton tebu per hari pada tahun 2011 sebagai perwujudan dari program pengembangan PG. Kebon Agung.

4.1.2 Visi dan Misi PG. Kebon Agung

Berikut ini akan dijelaskan mengenai visi dan misi dari PG. Kebon Agung.

4.1.2.1 Visi PG. Kebon Agung

Visi dari PG. Kebon Agung adalah mewujudkan perusahaan gula yang efisien, berdaya saing tinggi dan terpercaya serta berwawasan lingkungan dengan senantiasa mampu memberi keuntungan secara optimal.

4.1.2.2 Misi PG. Kebon Agung

Misi dari PG. Kebon Agung adalah melakukan kegiatan usaha dalam industri gula untuk meningkatkan pendapatan perusahaan dengan menerapkan prinsip Tata Kelola Perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) melalui pengelolaan secara profesional dan selalu memperhatikan kepentingan *stakeholders* termasuk petani sebagai mitra kerja atas dasar hubungan yang saling menguntungkan.

4.2 Struktur Organisasi, Status Karyawan, dan Ketenagakerjaan

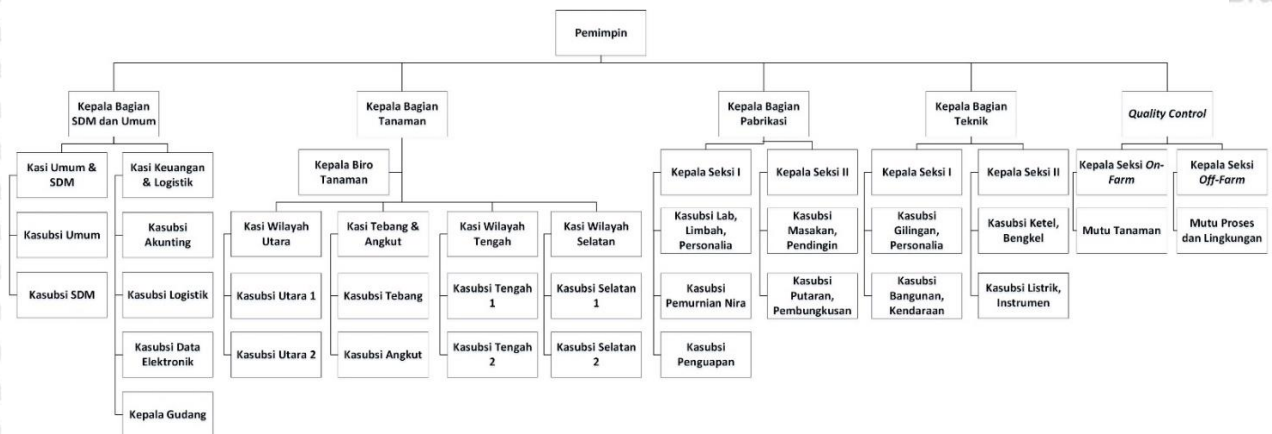
Berikut ini merupakan penjelasan dari struktur organisasi, status karyawan, dan ketenagakerjaan dari PG. Kebon Agung.

4.2.1 Struktur Organisasi

Susunan secara hierarki yang ada dalam suatu perusahaan dimuat dalam susunan organisasinya. Terdapat pembagian tugas dan peran yang detail dalam perusahaan yang dimuat di susunan organisasi. Maka, kita akan dapat mengamati tanggung jawab yang dimiliki oleh setiap kedudukan serta wewenang apa saja yang mereka miliki dalam menjalankan tugas secara individu. Susunan organisasi garis dan staf dengan adanya urutan yang menunjukkan fungsi posisi diawali dengan kepala bagian hingga karyawan dicerminkan dalam PG. Kebon Agung. PG. Terdapat lima kepala bagian yang memiliki tanggung jawab pada setiap direksi yang mana memiliki kedudukan di Surabaya. Daftarnya adalah sebagai berikut.

1. Kepala bagian TUK
2. Kepala bagian tanaman
3. Kepala bagian pabrikasi
4. Kepala bagian teknik
5. *Quality Control*

Struktur organisasi PG. Kebon Agung dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PG. Kebon Agung

4.2.2 Status Karyawan

Berikut ini adalah fungsi, tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari elemen organisasi di PG. Kebon Agung.

1. Pemimpin

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab pimpinan, yaitu:

- a. Mengerjakan susunan kerja berdasarkan prosedur yang didapatkan atas kemauan pimpinan.
- b. Menyusun dan mengimplementasikan adanya rancangan kinerja menurut masing-masing divisi yang ada dalam pabrik.
- c. Menjaga dan melakukan pemeliharaan kualitas dari kinerja yang ada.
- d. Melakukan monitoring dan mengkoordinasi masing-masing divisi.
- e. Menjalin hubungan yang baik antara perusahaan dengan publik di lingkungan perusahaan.
- f. Mengelola pendanaan pada perusahaan.
- g. Membuat laporan gangguan atas permasalahan general yang terjadi di pabrik terhadap pimpinan.

Pimpinan dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh 4 kepala bagian, yaitu Bagian Tata Usaha dan Keuangan (TUK), Bagian Teknik, Bagian, Tanaman, Bagian Pabrik.

2. Kepala Bagian Tata Usaha dan Keuangan

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepala bagian tata usaha dan keuangan, yaitu:

- a. Merencanakan serta memberlakukan pembinaan terhadap sisa modal, bahan, dan barang yang ada serta mewujudkan laporan administrasi pabrik secara efisien berdasarkan wewenang dari direksi.
- b. Melakukan koordinasi terhadap rancangan dana untuk pembelanjaan baik secara general ataupun difungsikan sebagai tata usaha dan keuangan.
- c. Mewujudkan pelaporan tentang kesediaan modal kerja, bahan, dan alat inventaris yang dimuat dalam tata usaha keuangan serta secara general.
- d. Melakukan pemeriksaan pada modal yang dibutuhkan serta rencana setiap bulannya.
- e. Membuat perencanaan terjadap *rolling* tugas bagi bawahannya agar tidak terjadi sikap jenuh saat bekerja.
- f. Mengelola bagian administrasi pabrik.

Dalam menjalankan tugasnya, kepala bagian tata usaha dibantu oleh 2 kasi, yaitu kasi umum dan personalia dan kasi keuangan dan logistik.

3. Kepala Bagian Tanaman

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepala bagian tanaman, yaitu:

- a. Menciptakan rancangan dalam mebgadakan kegiatan menanam tebu serta kontrak tebu dengan rakyat.
- b. Menciptakan studi untuk memperkuat hubungan dan menerima tebu dengan standar kualitas yang tinggi dengan alat-alat serta tenaga optimal.

Dalam menjalankan tugasnya, kepala bagian tanaman dibantu oleh kasi wilayah dan kasi terbang & angkut.

4. Kepala Bagian Pabrikasi

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepala bagian pabrikasi, yaitu:

- a. Melakukan pengawasan dan memimpin kinerja pabrik secara general.
- b. Melakukan koordinasi pada divisi laboratorium, divisi timbangan sehingga tercipta efisiensi dalam produksi gula sesuai perencanaan.
- c. Melakukan monitoring dalam produksi gula serta menganalisis dan mengkalkulasikan kristal yang dihitung menggunakan nira.
- d. Menciptakan adanya 15 hari dalam perhitungan serta bertanggungjawab atas hasil yang didapat.
- e. Membuat pelaporan penggilingan..
- f. Membuat pelaporan produksi dengan detail yang lengkap.
- g. Menciprakan rancangan kinerja untuk perbaikan demi meningkatkan kegiatan giling yang akan datang.
- h. Memelihara alat-alat yang digunakan dalam laboratorium.

Penugasan ini mendapatkan bantuan dari Kasi I dan Kasi II untuk menyelesaikan tugas dari kepala bagian pabrikasi. L

5. Kepala Bagian Teknik

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepala bagian teknik, yaitu:

- a. Melakukan monitoring serta menyusun rancangan aktivitas *engineering department, technic, operational maintenance, repair, dan service.*
- b. Menciptakan koordinasi pada divisi mesin. L

- c. Menciptakan koordinasi bada divisi *engingeering*, untuk melakukan percepatam keberlanjutan penggilingan sehingga mampu diselesaikan menurut waktu yang ditetapkan.
- d. Mewujudkan laporan berkala dalam periode 15 hari dan satu bulan sekali.
- e. Merancang perencanaan terkait peningkatan baik untuk saat ini maupun untuk masa yang akan datang dengan pengembangan metode.
- f. Menyarankan mutasi bawahan kepada direksi serta melakukan promosi.
- g. Dibantu oleh kepala semsi untuk mewujudkan perancangan kinerja *off season (maintenance and repair)* beserta upaya meningkatkannya.
- h. Mengusulkan anggaran belanja yang akan disusun.
- i. Menciptakan rancangan kegiatan serta mengusulkan pekerja yang berdedikasi, berperan dalam mengganti mesin dan menjadi pimpinan dari pelaksanaan yang telah disetujui.

4.2.3 Ketenagakerjaan

Tenaga kerja pada PG. Kebon Agung terdiri sebagai berikut:

1. Pekerja Tetap (PKWTT)

Pekerja yang memiliki hubungan kerja tanpa batasan waktu yang ditentukan atau tidak terikat pada batas waktu berdasarkan kebijakan yang ada dalam mencurahkan kinerjanya yang menimbulkan adanya kewajiban bagi mereka untuk menuntaskan tugasnya setiap hari dengan pengecualian apabila yang bersangkutan memiliki hambatan untuk datang yang memuat syarat khusus yang disetujui oleh kebijakan berlaku.

2. Pekerja Tidak Tetap (PKWT)

Pekerja yang bekerja untuk waktu tertentu yaitu:

a. Pekerja Musiman (Borongon)/Tanaman

Pekerja ini memiliki upah yang diberikan secara borongam ataupun harian dan bulanan atas tugasnya yang dimulai pada saat penanaman dan pembukaan tanah sampai dengan kondisi tebu siap tebang setelah melakukan berbagai macam pemeliharaan.

b. Pekerja Musiman (Borongon)/Tebangan

Pekerja ini memiliki upah yang diberikan secara borongan ataupun harian dan bulanan atas tugasnya yang dimulai setelah penebangan tebu hingga pengangkutan tebu dengan menggunakan alat beserta persiapannya.

c. Pekerja Musiman lain-lain

Pekerja ini tidak memiliki ikatan resmi dengan penggilingan tebu yang mencakup rapak tebu antara timbangan dan gilingan, penjaga emplasemen serta staf administrasi yang diperlukan oleh TRI dimana jangka waktu kerjanya hanya saat emplasemen saja. Tugasnya dalam pabrik mencakup borong angkut gula, menyortir karung, mengebal ampas, dan tugas mengangkut kayu bakar dan bahan bakar lainnya untuk ketel yang diupah secara bulanan, harian, maupun borongan

d. Pekerja Kampanye/Gilingan

Pekerja ini memiliki tugas pada awal pengangkutan tebu, penimbangan hingga ke tahap penggilingan. Selain itu tugas di saat emplasemen dan tugas yang menyertai penggilingan tebu juga dilaksanakan oleh pekerja ini mulai mengangkut gula diatas alat pengangkut, dengan mendapat upah secara bulanan, harian, maupun borongan.

e. Pekerja Borongan lain-lain

Pekerja ini memiliki upah yang diborong berdasarkan kinerjanya yang dihitung dari kerja normal 7 jam perhari dan telah divalidasi oleh perusahaan.

Dalam masa giling maupun luar masa giling jam kerja karyawan yang sifat pekerjaannya tidak terikat dengan sistem *shift*/beregular, diatur sebagai berikut:

Senin s.d. Kamis	pagi	: 07.00 s.d. 11.30 WIB
	istirahat	: 11.30 s.d. 12.30 WIB
	siang	: 12.30 s.d. 15.00 WIB
Jumat	pagi	: 07.00 s.d. 11.00 WIB
	istirahat	: 11.00 s.d. 13.00 WIB
	siang	: 13.00 s.d. 15.30 WIB
Sabtu	pagi	: 07.00 s.d. 12.30 WIB

4.3 Identifikasi Strategi *Existing* Sumber Daya Manusia

Berikut ini merupakan strategi *existing* yang menjadi rencana strategis Sumber Daya Manusia PG. Kebon Agung Malang.

1. Pencapaian pertumbuhan pendapatan yang berkelanjutan dan *cost efficiency*.
2. Melakukan proses rekrutmen sesuai dengan kebutuhan dan jumlah manusia yang berkompentensi.
3. Meningkatkan produktivitas karyawan.
4. Melakukan pelatihan karyawan untuk mendukung perubahan teknologi.
5. Peningkatan tingkat kepuasan karyawan
6. Melakukan penanaman mengenai semangat, visi, dan misi perusahaan.

4.4 Sistem Pengukuran Kinerja PG. Kebon Agung

Pengukuran kinerja manajemen sumber daya manusia PG. Kebon Agung yang selama ini dilakukan yaitu pengukuran kinerja individu. Pengukuran ini digunakan sebagai acuan kenaikan untuk kenaikan jabatan dan pemberian besaran gaji. Pengukurannya dilakukan berdasarkan pendapat pribadi atau standar pribadi orang yang melakukan penilaian dan sulit untuk dapat diverifikasi oleh orang lain. Kekurangan metode ini adalah penilai cenderung memberi penilaian yang baik kepada karyawan yang mengesankan atau karyawan yang disukainya dan sebaliknya, penilai juga biasanya memberikan nilai tengah atau nilai rata-rata karena ingin menghindari kontroversi atau kritik. Selain itu, penilai cenderung lebih banyak menilai kinerja yang tampak menjelang atau pada saat proses penilaian dilakukan, padahal seharusnya penilaian kinerja mencakup periode waktu tertentu.

4.5 Identifikasi *Strategy Objectives* Divisi SDM dan Umum

Strategy objectives merupakan sasaran strategi yang diimplementasikan PG. Kebon Agung dimana berguna untuk mencapai visi dan misi PG. Kebon Agung. *Strategy objectives* ini dibagi berdasarkan empat perspektif *Human Resource Scorecard* (HRSC) yaitu perspektif *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*. *Strategy objectives* ini telah diuji validitasnya agar mendapat *strategy objectives* yang benar-benar merupakan tujuan dari tiap kebutuhan strategis Divisi SDM dan Umum, dimana proses validasi ini dilakukan dengan cara

menggunakan metode *expert judgment* (Ramadhan, 2013). *Strategy objectives* dari divisi SDM dan UMUM dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1

Strategy Objectives Divisi SDM dan Umum

No.	Perspektif	Kode	<i>Strategy Objectives</i>
1.	<i>Financial</i>	F1	Peningkatan efisiensi dan realisasi anggaran sumber daya manusia
		F2	Peningkatan kesejahteraan karyawan
2.	<i>Customer</i>	C1	Peningkatan tingkat kepuasan kerja karyawan
		C2	Peningkatan mutu karyawan
3.	<i>Internal Business Process</i>	I1	Peningkatan efektivitas dan efisiensi kontrol internal
		I2	Peningkatan kinerja karyawan
		I3	Peningkatan standar seleksi karyawan
		I4	Peningkatan koordinasi antar karyawan
4.	<i>Learning and Growth</i>	L1	Pengembangan kemampuan karyawan
		L2	Peningkatan kepedulian karyawan terhadap perusahaan
		L3	Peningkatan <i>skill</i> dan kualitas karyawan

Berikut ini adalah penjelasan *strategy objectives* divisi SDM dan Umum yang telah disesuaikan dengan masing-masing perspektif:

1. Perspektif *Financial*

Perspektif *financial* merupakan perspektif yang menjadi tolok ukur untuk memberi ringkasan dari konsekuensi ekonomis akibat dari kebijakan-kebijakan yang telah diambil yang berhubungan dengan biaya SDM dan kontribusi SDM. Strategi *financial* yang sudah dirumuskan pada tabel 4.1 lebih bertujuan kepada usaha dari divisi SDM dan Umum untuk memperkecil biaya pengeluaran yang dilakukan oleh perusahaan. Adapun penjelasan *strategy objectives* dari perspektif *financial*, yaitu:

a. Peningkatan Efisiensi dan Realisasi Anggaran Sumber Daya Manusia

Strategy objectives ini mempunyai tujuan untuk melakukan peningkatan pada tingkat efisiensi pengeluaran anggaran internal agar dapat dikelola dengan baik, sehingga anggaran yang dikeluarkan sesuai atau tidak melebihi dari anggaran yang telah ditetapkan.

b. Peningkatan Kesejahteraan Karyawan

Strategy objectives ini mempunyai tujuan untuk melakukan peningkatan pada fasilitas pendukung karyawan dengan cara mengukur tingkat kesejahteraan yang telah diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Hal ini didukung dengan hak-hak yang harus diterima oleh karyawan sesuai dengan kebutuhan. Ketika perusahaan telah memberikan fasilitas pendukung yang cukup, hendaknya karyawan juga bekerja lebih produktif agar dapat menambah profit perusahaan.

2. Perspektif *Customer*

Perspektif *customer* merupakan perspektif yang menjadi tolok ukur dari sisi internal, yaitu karyawan sebagai aset, sebagai pengguna atau *output* dari implementasi strategi sumber daya manusia, dimana ukuran dari perspektif ini adalah *employee satisfaction*. Berikut ini adalah penjelasan *strategy objectives* dari perspektif *customer* yang telah dirumuskan, yaitu:

a. Peningkatan Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan

Strategy objectives ini mempunyai tujuan untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan dengan cara memberikan gaji/upah yang sesuai dengan golongan karyawan, memberi *reward* atas prestasi kerja, pembayaran gaji tepat waktu, dan tunjangan karyawan yang sesuai. Hal ini tentu dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja sehingga profit perusahaan meningkat.

b. Peningkatan Mutu Karyawan

Strategy objectives ini mempunyai tujuan untuk meningkatkan produktivitas dari karyawan. Hal ini dilakukan dengan cara meningkatkan keefisienan dan keefektifan sumber daya manusia di perusahaan sehingga akan meningkatkan tingkat kepuasan karyawan.

3. Perspektif *Internal Business Process*

Perspektif *internal business process* merupakan perspektif yang memfokuskan pada proses internal yang akan memberikan dampak pada kepuasan *customer* dan mencapai tujuan finansial dari organisasi yang meliputi inovasi, proses, dan pelayanan. Berikut ini adalah penjelasan *strategy objectives* dari perspektif *internal business process* yang telah dirumuskan, yaitu:

a. Peningkatan Efektivitas dan Efisiensi Kontrol Internal

Strategy objectives ini mempunyai tujuan untuk memastikan keefektifan dan keefisienan mengenai standar dari proses bisnis. Dengan adanya standar dari proses bisnis, maka proses bisnis akan tetap pada jalurnya sehingga keefektifan dan keefisienan dapat terjaga dengan baik.

b. Peningkatan Kinerja Karyawan

Strategy objectives ini mempunyai tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dapat diketahui apabila pencapaian program kerja telah terlaksana sesuai dengan tujuan, lalu dapat dilakukan perbaikan guna mendapat hasil yang lebih baik ke depannya.

c. Peningkatan Standar Seleksi Karyawan

Strategy objectives ini mempunyai tujuan untuk meningkatkan standar rekrutmen yang sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Dengan meningkatkan standar seleksi karyawan, diharapkan perusahaan dapat mendapatkan sumber daya manusia baru yang kompeten dalam bidangnya sehingga profit perusahaan dapat meningkat.

d. Peningkatan Koordinasi antar Karyawan

Strategy objectives ini mempunyai tujuan untuk meningkatkan hubungan antar divisi maupun antar karyawan untuk melakukan pertemuan nonformal secara berkala agar para karyawan mengetahui perkembangan dan kondisi dari masing-masing divisi.

4. Perspektif *Learning and Growth*

Perspektif *learning and growth* merupakan perspektif yang memfokuskan pada sistem dan strategi untuk pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan *skill* dan kompetensi karyawan. Berikut ini adalah penjelasan *strategy objective* dari perspektif *learning and growth* yang telah dirumuskan, yaitu:

a. Pengembangan Kemampuan Karyawan

Strategy objectives ini mempunyai tujuan untuk meningkatkan sumber daya manusia dan memenuhi kualifikasi yang ada dalam perusahaan. Sistem ini dilakukan dengan melakukan *training* atau pelatihan yang berhubungan dengan pengetahuan karyawan melalui seminar atau diskusi.

b. Peningkatan Kepedulian Karyawan Terhadap Perusahaan

Strategy objectives ini mempunyai tujuan untuk menambah wawasan karyawan mengenai perusahaan. Sistem ini dapat dilakukan dengan melakukan penanaman mengenai perusahaan dari setelah karyawan telah direkrut.

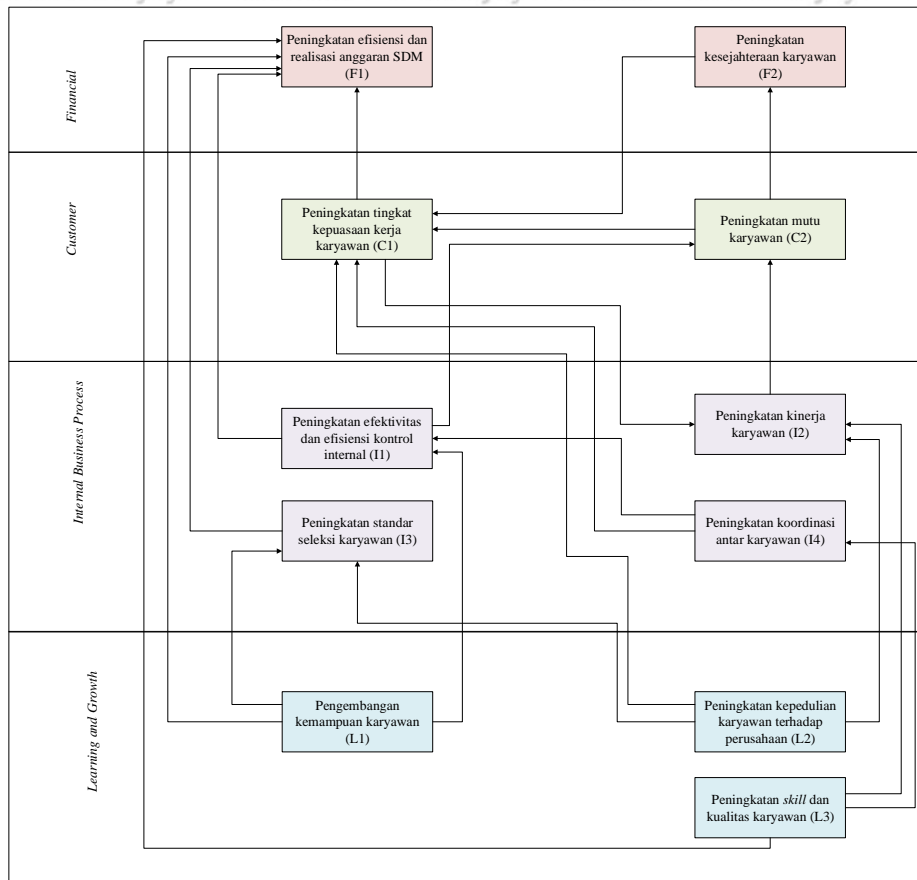
c. Peningkatan *Skill* dan Kualitas Karyawan

Strategy objectives ini mempunyai tujuan untuk mengadakan sistem pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan agar perusahaan dapat melakukan peningkatan pada *skill* dan kualitas karyawan.

4.6 Peta Strategi *Strategy Objectives* Divisi SDM dan Umum

Strategy map adalah gambaran yang menghubungkan antara faktor-faktor yang ada pada *critical success faktor* suatu organisasi. Selain itu juga menggambarkan strategi, tujuan dan pengukuran. *Strategy map* menjelaskan hubungan antara non finansial sehingga menghasilkan ukuran finansial dan juga digunakan untuk menjelaskan strategi organisasi pada karyawan dengan menunjukkan bagaimana tugasnya dan dihubungkan dengan visi organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu untuk mengetahui hubungan antara *strategy objectives*, maka akan digambarkan *strategy map* divisi SDM dan Umum PG. Kebon Agung, agar lebih mudah untuk mengetahui dan mengevaluasi perbaikan dan pengembangan yang harus diprioritaskan terlebih dahulu. Berikut adalah *strategy map* divisi SDM dan Umum PG. Kebon Agung yang digambarkan pada 4.2.





Gambar 4.2 Peta Strategi *Strategy Objectives* Divisi SDM dan Umum

Adapun penjelasan dari *strategy map* divisi SDM dan Umum pada gambar 4.2 sebagai berikut:

1. *Strategy Map* Perspektif *Financial*

Strategy objectives dari perspektif *financial* adalah peningkatan efisiensi dan realisasi anggaran sumber daya manusia dan peningkatan kesejahteraan karyawan. *Strategy objectives* peningkatan efisiensi dan realisasi anggaran sumber daya manusia bertujuan sebagai *cost control* dari divisi SDM dan umum. Divisi SDM dan umum bukanlah divisi yang memprioritaskan profit perusahaan, dimana tujuan akhir dari divisi SDM dan umum bukan untuk mendapatkan keuntungan. Strategi dari perspektif ini dipengaruhi oleh strategi dari perspektif *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth* yang berfungsi sebagai *cost control* dari pengeluaran yang dilakukan oleh program-program yang dijalankan oleh perusahaan, sehingga program-program tersebut sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan perusahaan dan berjalan dengan efisien. Sedangkan *strategy objectives* peningkatan kesejahteraan karyawan mempengaruhi peningkatan tingkat

kepuasan kerja karyawan dan dipengaruhi oleh peningkatan mutu karyawan. Peningkatan tingkat kepuasan karyawan dilakukan dengan cara meningkatkan layanan fasilitas yang diberikan kepada karyawan, sedangkan peningkatan mutu karyawan dilakukan dengan cara absensi dan pencatatan mengenai seminar yang diikuti oleh karyawan.

2. *Strategy Map* Perspektif *Customer*

Strategy objectives dari perspektif *customer* adalah peningkatan tingkat kepuasan kerja karyawan dan peningkatan mutu karyawan. *Strategy objectives* peningkatan tingkat kepuasan kerja karyawan akan mempengaruhi *strategy objectives* perspektif *financial*, yaitu peningkatan efisiensi dan realisasi anggaran SDM dan dipengaruhi oleh peningkatan kesejahteraan karyawan, *strategy objectives* perspektif *customer*, yaitu peningkatan mutu karyawan, *strategy objectives* perspektif *internal business process*, yaitu peningkatan kinerja karyawan dan peningkatan koordinasi karyawan, dan *strategy objectives* perspektif *learning and growth*, yaitu peningkatan kepedulian karyawan terhadap perusahaan. Sedangkan *strategy objectives* peningkatan mutu karyawan akan mempengaruhi *strategy objectives* pada perspektif *financial*, yaitu peningkatan kesejahteraan karyawan, pada perspektif *customer*, yaitu peningkatan tingkat kepuasan karyawan, dan pada perspektif *internal business process*, dipengaruhi oleh peningkatan efektivitas dan efisiensi kontrol internal dan peningkatan kinerja karyawan. Untuk meningkatkan tingkat kepuasan karyawan dapat dilakukan dengan cara peningkatan wawasan dan keterampilan karyawan, yang meliputi seminar, pelatihan motivasi, diskusi antar divisi, sedangkan peningkatan mutu karyawan dapat dilakukan dengan cara memberikan fasilitas pada karyawan untuk menambah penghasilan karyawan dalam perusahaan.

3. *Strategy Map* Perspektif *Internal Business Process*

Strategy objectives dari perspektif *customer internal business process* adalah peningkatan efektivitas dan efisiensi kontrol internal, peningkatan kinerja karyawan, peningkatan standar seleksi karyawan, dan peningkatan koordinasi antar karyawan. *Strategy objectives* yang pertama adalah pengefektifan dan pengefisienan kontrol internal, untuk mengefektifkan dan mengefisienkan kontrol internal dilakukan dengan cara meningkatkan kemampuan karyawan dan melakukan mutasi karyawan ke divisi lain. *Strategy objectives* yang kedua adalah peningkatan kinerja karyawan. Meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan memberikan *training* kepada karyawan, selain

itu dapat dengan cara memberikan *reward* kepada karyawan yang memiliki prestasi, hal ini dilakukan juga untuk meningkatkan mutu dari karyawan. *Strategy objective* peningkatan standar seleksi karyawan mempengaruhi peningkatan efisiensi dan perealisasi penyusunan anggaran SDM pada perspektif *financial*, dengan melakukan peningkatan standar seleksi karyawan maka divisi SDM dan Umum dapat memaksimalkan pengelolaan efisiensi biaya SDM sehingga dapat menghasilkan sumber daya manusia yang lebih baik dan kompeten. Yang terakhir *strategy objective* peningkatan koordinasi antar karyawan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan loyalitas dari karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Koordinasi antar karyawan dipengaruhi oleh peningkatan kinerja karyawan dan peningkatan tingkat kepuasan kerja karyawan.

4. *Strategy Map* Perspektif *Learning and Growth*

Strategy objectives dari perspektif *learning and growth* adalah pengembangan kemampuan karyawan, peningkatan kepedulian karyawan terhadap perusahaan, dan peningkatan *skill* dan kualitas karyawan. *Strategy objectives* yang pertama adalah pengembangan kemampuan karyawan. *Strategy* ini berpengaruh pada *strategy* peningkatan efektivitas dan efisiensi kontrol internal pada perspektif *internal business process* dan *strategy* peningkatan efisiensi dan perealisasi penyusunan anggaran SDM pada perspektif *financial*. *Strategy objective* yang kedua adalah peningkatan kepedulian karyawan terhadap perusahaan yang dapat dilakukan dengan cara memberikan seminar atau diskusi mengenai perusahaan kepada karyawan. *Strategy* ini mempengaruhi peningkatan standar seleksi karyawan, peningkatan kinerja karyawan, dan peningkatan efektivitas dan efisiensi kontrol internal. *Strategy* peningkatan *skill* dan kualitas karyawan dapat meningkatkan efisiensi dan perealisasi penyusunan anggaran SDM, meningkatkan koordinasi antar karyawan, dan meningkatkan kinerja karyawan.

4.7 Identifikasi Program Inisiatif dan Aktivitas Divisi SDM dan Umum

Program inisiatif merupakan program-program kerja yang telah dirumuskan dan diputuskan oleh dewan direksi perusahaan untuk dilaksanakan secara sistematis untuk mencapai tujuan perusahaan. Program inisiatif yang telah ditentukan oleh perusahaan memiliki parameter pencapaian keberhasilan dan dinyatakan dalam aktivitas, dimana setiap aktivitas tersebut akan didefinisikan untuk masing-masing program inisiatif. Program inisiatif dan aktivitas didapatkan

dari wawancara dengan kepala bagian divisi SDM dan Umum serta dari dokumen internal SDM dan Umum yang menjelaskan mengenai sistem pengukuran kinerja karyawan. Adapun program inisiatif dan aktivitas dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2

Program Inisiatif dan Aktivitas Divisi SDM dan Umum

Perspektif	Strategy Objectives	Program Inisiatif	Aktivitas
Financial	F1: Peningkatan efisiensi dan realisasi anggaran sumber daya manusia	F11: Mengefisiensikan dan merealisasikan anggaran sumber daya manusia	F111: Pengendalian biaya operasional SDM
			F112: Penyusunan anggaran SDM
			F113: Pengelolaan anggaran SDM
	F2: Peningkatan kesejahteraan karyawan	F21: Memberikan fasilitas kepada karyawan	F211: Pemberian transportasi perusahaan yang sesuai ketentuan
			F212: Pemberian klinik untuk pemeriksaan kesehatan karyawan yang sesuai ketentuan
			F213: Pemberian jaminan sosial tenaga kerja (JAMSOSTEK) sesuai dengan ketentuan
Customer	C1: Peningkatan tingkat kepuasan kerja karyawan	C11: Meningkatkan produktivitas karyawan	C111: Pemberian penghargaan ke karyawan atas ide terbaik pada periode luar masa giling
			C112: Pelaksanaan <i>cross-training</i> karyawan pada periode luar masa giling

Tabel 4.2

Program Inisiatif dan Aktivitas Divisi SDM dan Umum (Lanjutan)

Perspektif	Strategy Objectives	Program Inisiatif	Aktivitas
	C2: Peningkatan mutu karyawan	C12: Meminimalkan persentase keluhan karyawan	C121: Pengendalian keluhan dari karyawan
		C21: Meningkatkan keefektifan dan keefisiensian SDM	C211: Pelaksanaan evaluasi karyawan yang terlaksana C212: Penciptaan lingkungan kerja yang nyaman
Internal Business Process	I1: Peningkatan efektivitas dan efisiensi kontrol internal	I11: Memastikan efektivitas dan efisiensi kontrol internal	I111: Pelaksanaan sistem pengendalian mutu
	I2: Peningkatan kinerja karyawan	I21: Mengadakan penilaian prestasi karyawan	I211: Ketepatan jumlah karyawan berprestasi pada periode luar masa giling
			I212: Pemberian <i>reward</i> ke karyawan pada periode luar masa giling
I3: Peningkatan standar seleksi karyawan	I31: Menerapkan prosedur standar seleksi karyawan	I311: Ketepatan perhitungan jumlah seleksi karyawan pada periode luar masa giling I312: Pelaksanaan evaluasi seleksi karyawan yang terlaksana	
	I4: Peningkatan koordinasi antar karyawan	I41: Mengadakan pertemuan formal	I411: Pengadaan rapat antar divisi I412: Pengadaan rapat internal setiap divisi
		I42: Mengadakan pertemuan non formal	I421: Pengadaan kegiatan <i>gathering</i>



Tabel 4.2

Program Inisiatif dan Aktivitas Divisi SDM dan Umum (Lanjutan)

Perspektif	Strategy Objectives	Program Inisiatif	Aktivitas
Learning and Growth	L1: Peningkatan kemampuan karyawan	L11: Menerapkan mutasi karyawan	L111: Ketepatan perhitungan jumlah karyawan yang dipindahkan dari divisi satu ke divisi yang lain
	L2: Peningkatan kepedulian karyawan terhadap perusahaan	L21: Mengembangkan pengetahuan karyawan tentang perusahaan	L211: Ketepatan perhitungan jumlah seminar mengenai perusahaan pada periode luar masa giling
	L3: Peningkatan <i>skill</i> dan kualitas karyawan	L31: Menyelenggarakan <i>training skill</i> dan kualitas	L311: Ketepatan perhitungan jumlah training karyawan sesuai dengan bidang pada periode luar masa giling

Aktivitas aktivitas yang ditunjukkan pada tabel 4.2 diukur kinerjanya sesuai dengan KPI dengan formulasi yang ditunjukkan di lampiran 11. Berikut ini merupakan penjelasan program inisiatif pada masing-masing perspektif yang telah ditemukan pada tabel 4.2, yaitu:

1. Perspektif *Financial*

Program inisiatif divisi SDM dan Umum dari perspektif ini, yaitu:

a. Mengefisiensikan dan merealisasikan anggaran sumber daya manusia

Program inisiatif ini bertujuan untuk mengetahui biaya pengeluaran keuangan internal dalam pengelolaan sumber daya manusia. Apabila anggaran yang dikeluarkan telah sesuai atau tidak melebihi dari anggaran yang telah ditetapkan, maka tingkat anggaran sumber daya manusia semakin baik. Aktivitas yang dilakukan pada program inisiatif ini, yaitu:

1) Pengendalian biaya operasional SDM

Bagian SDM dan umum PG. Kebon Agung akan melakukan pengendalian mengenai biaya operasional SDM selama saat diluar masa giling yang dikeluarkan oleh perusahaan hal ini dilakukan untuk mengelola anggaran SDM nantinya.

2) Penyusunan anggaran SDM

Bagian SDM dan umum PG. Kebon Agung akan melakukan penyusunan mengenai anggaran SDM selama saat diluar masa giling yang dirancang oleh perusahaan hal ini dilakukan untuk mengelola anggaran SDM nantinya.

3) Pengelolaan anggaran SDM

Bagian SDM dan umum PG. Kebon Agung akan melakukan pengelolaan mengenai anggaran SDM selama saat diluar masa giling dengan mengecek apakah biaya operasional SDM sudah sesuai dengan anggaran SDM atau belum.

b. Memberikan fasilitas kepada karyawan

Program inisiatif ini bertujuan untuk memberikan kesejahteraan pada karyawan dengan memberikan fasilitas-fasilitas yang layak yang disesuaikan dengan ketentuan dari perusahaan dan kebutuhan dari karyawan. Aktivitas yang dilakukan pada program inisiatif ini, yaitu:

1) Pemberian transportasi perusahaan yang sesuai ketentuan

PG. Kebon Agung menyediakan transportasi berupa mobil kepada karyawan yang akan bepergian yang berhubungan dengan pekerjaannya.

2) Pemberian klinik untuk pemeriksaan kesehatan karyawan yang sesuai ketentuan

PG. Kebon Agung memiliki klinik kesehatan untuk karyawan yang sedang tidak sehat saat bekerja.

3) Pemberian jaminan sosial tenaga kerja (JAMSOSTEK) sesuai dengan ketentuan

PG. Kebon Agung menyediakan jaminan sosial tenaga kerja (JAMSOSTEK) sesuai dengan kebutuhan yang berfungsi untuk menjamin adanya keamanan dan kepastian terhadap risiko-risiko sosial dan ekonomi dan sebagai sarana penjamin arus penerimaan penghasilan bagi tenaga kerja atau keluarganya.

2. Perspektif *Customer*

Program inisiatif divisi SDM dan Umum dari perspektif ini, yaitu:

a. Meningkatkan produktivitas karyawan

Program inisiatif ini bertujuan untuk meningkatkan tingkat kepuasan karyawan dengan meningkatkan prestasi karyawan. Aktivitas yang dilakukan pada program insiatif ini, yaitu:

1) Pemberian penghargaan ke karyawan atas ide terbaik pada periode luar masa giling Divisi SDM dan Umum menyediakan kotak saran dan *survey* opini/ide untuk karyawan. Kotak saran tersebut digunakan karyawan untuk memberikan opini atau ide tentang pekerjaan secara anonim. Kemudian Divisi SDM dan Umum akan membentuk tim evaluasi untuk memverifikasi ide atau opini tersebut dan memberikan penghargaan untuk karyawan yang memiliki ide terbaik.

2) Pelaksanaan *cross-training* karyawan pada periode luar masa giling Perusahaan akan melakukan *cross-training* kepada karyawan agar karyawan dapat terlatih mengerjakan pekerjaan yang tidak biasanya mereka lakukan. Sehingga saat ada mutasi karyawan tidak perlu beradaptasi lagi karena sudah pernah melakukan *training* ini.

b. Meminimalkan persentase keluhan karyawan

Program inisiatif ini bertujuan untuk meningkatkan tingkat kepuasan karyawan dengan mengurangi jumlah keluhan dari karyawan. Aktivitas yang dilakukan pada program inisiatif ini, yaitu pengendalian keluhan dari karyawan. Divisi SDM dan Umum mengolah dan merekapitulasi jumlah keluhan karyawan yang sering terjadi setiap bulan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui keluhan mana yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

c. Meningkatkan keefektifan dan keefisiensian SDM

Program inisiatif ini bertujuan untuk meningkatkan mutu karyawan dengan melakukan peningkatan pada keefektifan dan keefisiensian SDM. Aktivitas yang dilakukan pada program inisiatif ini, yaitu:

1) Pelaksanaan evaluasi karyawan yang terlaksana

Perusahaan melakukan evaluasi kerja karyawan secara rutin setiap periodenya hal ini bertujuan untuk mengetahui sampai mana kemampuan karyawan dalam bekerja.

2) Penciptaan lingkungan kerja yang nyaman

Perusahaan membuat lingkungan kerja yang nyaman dengan menyediakan berbagai fasilitas dalam perusahaan agar karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

3. Perspektif *Internal Business Process*

Program inisiatif divisi SDM dan Umum dari perspektif ini, yaitu:

a. Memastikan efektivitas dan efisiensi kontrol internal

Program inisiatif ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kontrol internal dengan memastikan efektivitas dan efisiensi kontrol internal. Aktivitas yang dilakukan dalam program inisiatif ini, yaitu pelaksanaan sistem pengendalian mutu. Dimana perusahaan melakukan pemantauan internal dari perusahaan.

b. Mengadakan penilaian prestasi karyawan

Program inisiatif ini bertujuan untuk mengetahui kemampuan dari masing-masing karyawan dengan melakukan penilaian prestasi karyawan. Aktivitas yang dilakukan dalam program inisiatif ini, yaitu:

- 1) Ketepatan jumlah karyawan berprestasi pada periode luar masa giling
Divisi SDM dan Umum merekapitulasi tiap-tiap prestasi karyawan untuk mengetahui karyawan mana yang memiliki prestasi yang paling banyak.
- 2) Pemberian *reward* ke karyawan pada periode luar masa giling
Perusahaan memberikan *reward* kepada karyawan terbaik setiap bulannya agar karyawan lebih semangat dalam bekerja.

c. Menerapkan prosedur standar seleksi karyawan

Program inisiatif ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi prosedur seleksi karyawan yang telah dilakukan oleh divisi SDM dan Umum. Aktivitas yang dilakukan pada program inisiatif ini, yaitu

- 1) Ketepatan perhitungan jumlah seleksi karyawan pada periode luar masa giling
Kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengisi kekosongan posisi dalam setiap divisi yang membutuhkan pekerja.
- 2) Pelaksanaan evaluasi seleksi karyawan yang terlaksana
Kegiatan yang dilakukan mengevaluasi pelaksanaan seleksi karyawan yang telah dilakukan oleh perusahaan untuk melihat apakah sudah baik atau belum.

d. Mengadakan pertemuan formal

Program inisiatif ini bertujuan untuk melaporkan program kerja yang sudah dan akan dilakukan pada tiap masing-masing divisi. Aktivitas yang dilakukan pada program inisiatif ini, yaitu:

- 1) Pengadaan rapat antar divisi

Minimal dua bulan sekali kepala bagian masing-masing divisi mengadakan rapat.

2) Pengadaan rapat internal setiap divisi

Divisi SDM dan Umum melakukan rapat internal secara rutin minimal sebulan sekali.

e. Mengadakan pertemuan non formal

Program inisiatif ini bertujuan untuk mempererat hubungan di antara para karyawan dan menjaga agar karyawan tidak jenuh dalam bekerja. Aktivitas yang dilakukan pada program inisiatif, yaitu pengadaan kegiatan *gathering*. Kegiatan ini dapat dilakukan pada tiap periode luar masa giling minimal 3 kali yang bertujuan untuk mempererat hubungan antar karyawan.

4. Perspektif *Learning and Growth*

Program inisiatif divisi SDM dan Umum dari perspektif ini, yaitu:

a. Menerapkan mutasi karyawan

Program inisiatif ini bertujuan untuk melakukan proses percobaan pemindahan karyawan ke divisi lain dalam upaya untuk meningkatkan operasional dan pendayagunaan. Aktivitas yang dilakukan pada program inisiatif ini, yaitu ketepatan perhitungan jumlah karyawan yang dipindahkan dari divisi satu ke divisi yang lain. Program ini dilakukan untuk menambah keterampilan dan pengetahuan karyawan tentang masing-masing divisi di perusahaan.

b. Mengembangkan pengetahuan karyawan tentang perusahaan

Program inisiatif ini bertujuan untuk memberikan pengetahuan kepada karyawan mengenai perusahaan. Aktivitas yang dilakukan pada program inisiatif ini, yaitu ketepatan perhitungan jumlah seminar mengenai perusahaan pada periode luar masa giling. Kegiatan ini dilakukan dengan mengadakan seminar atau diskusi yang dipimpin oleh manajer atau kepala bagian.

c. Menyelenggarakan *training skill* dan kualitas

Program inisiatif ini bertujuan untuk meningkatkan *skill* dari karyawan guna untuk meningkatkan kualitas karyawan dalam bekerja. Aktivitas yang dilakukan pada program inisiatif ini, yaitu ketepatan perhitungan jumlah *training* karyawan sesuai dengan bidang pada periode luar masa giling. Perusahaan mengadakan *training* kepada karyawan setiap bulan.

4.8 Pembobotan Tingkat Kepentingan Perspektif, *Strategy Objectives*, Program Inisiatif, dan Aktivitas Menggunakan AHP

Proses pembobotan AHP dilakukan dengan cara melakukan proses pengisian kuesioner pembobotan yang diberikan 1 responden yang telah memahami kondisi objek penelitian, yaitu kepala bagian SDM dan Keuangan. Pembobotan dilakukan dengan perbandingan berpasangan yang sesuai dengan hierarki yang sudah dibuat berdasarkan indikator kinerja sistem SDM. Pembobotan ini dilakukan terhadap masing-masing perspektif, *strategy objectives*, program inisiatif, dan aktivitas. Bobot yang didapatkan harus merupakan bobot yang konsisten. Bobot yang konsisten, yaitu merupakan bobot yang memenuhi syarat jika nilai *inconsistency ratio* yang didapatkan lebih kecil atau sama dengan 10% atau 0,1. Hasil dari nilai pembobotan ini akan digunakan pada perhitungan *scoring system* yaitu dengan menggunakan metode *objective matrix* dan *traffic light system*. Berikut ini merupakan hasil dari pembobotan yang sudah dilakukan dengan menggunakan metode AHP dimulai dari hierarki paling atas, yaitu pembobotan antar perspektif, dilanjutkan dengan pembobotan antar *strategy objectives*, antar program inisiatif, dan yang terakhir yaitu pembobotan antar aktivitas.

1. Pembobotan antar Perspektif

Tabel 4.3 berikut merupakan hasil perhitungan pembobotan antar perspektif yang telah dilakukan.

Tabel 4.3

Pembobotan Antar Perspektif Divisi SDM dan Umum

Perspektif	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
<i>Financial</i>	0,28	0,05
<i>Customer</i>	0,42	
<i>Internal Business Process</i>	0,22	
<i>Learning and Growth</i>	0,08	

Dari tabel 4.3 diatas dapat diketahui bahwa perspektif *customer* memiliki bobot tertinggi dibandingkan dengan perspektif lainnya. Artinya perspektif *customer* memiliki tingkat kepentingan yang harus diprioritaskan lebih dahulu, kemudian diikuti oleh perspektif *financial*, perspektif *internal business process*, dan perspektif *learning and growth*.

Pembobotan keempat perspektif diatas memiliki *inconsistency ratio* sebesar 0,05, dengan

demikian nilai tersebut dapat diterima karena telah memenuhi syarat di bawah batas *inconsistency ratio* sebesar 0,1.

2. Pembobotan antar *Strategy Objectives*

Tabel 4.4 berikut merupakan hasil perhitungan pembobotan antar *strategy objectives* yang telah dilakukan.

Tabel 4.4

Pembobotan Antar *Strategy Objectives* Divisi SDM dan Umum

Kode	<i>Strategy Objectives</i> Perspektif <i>Financial</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
F1	Peningkatan efisiensi dan realisasi anggaran sumber daya manusia	0,50	0
F2	Peningkatan kesejahteraan karyawan	0,50	
Kode	<i>Strategy Objectives</i> Perspektif <i>Customer</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
C1	Peningkatan tingkat kepuasan kerja karyawan	0,20	0
C2	Peningkatan mutu karyawan	0,80	
Kode	<i>Strategy Objectives</i> Perspektif <i>Internal Business Process</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
I1	Peningkatan efektivitas dan efisiensi kontrol internal	0,10	0,07
I2	Peningkatan kinerja karyawan	0,21	
I3	Peningkatan standar seleksi karyawan	0,48	
I4	Peningkatan koordinasi antar karyawan	0,21	
Kode	<i>Strategy Objectives</i> Perspektif <i>Learning and Growth</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
L1	Pengembangan kemampuan karyawan	0,12	0,09
L2	Peningkatan kepedulian karyawan terhadap perusahaan	0,61	
L3	Peningkatan <i>skill</i> dan kualitas karyawan	0,27	

Dari tabel 4.4 diatas dapat diketahui setiap *strategy objectives* memiliki bobot yang beragam, sehingga masing-masing *strategy objectives* memiliki tingkat kepentingan yang

berbeda-beda. Pada perspektif *financial*, pembobotan antar *strategy objectives*, yaitu F1 dan F2 menghasilkan nilai bobot sebesar 0,50 untuk keduanya dengan *inconsistency ratio* sebesar 0, yang artinya kedua strategi memiliki prioritas yang sama. Pada perspektif *customer*, pembobotan antar *strategy objectives*, yaitu C1 dan C2 menghasilkan nilai bobot sebesar 0,20 dan 0,80 dengan *inconsistency ratio* sebesar 0 yang artinya *strategy objectives* C2 memiliki tingkat kepentingan yang prioritasnya harus didahulukan terlebih dahulu dibanding *strategy objectives* C1. Pada perspektif *internal business process*, yaitu I1, I2, I3, I4 menghasilkan nilai bobot sebesar 0,10; 0,21; 0,48; 0,21 dengan *inconsistency ratio* sebesar 0,07 yang artinya *strategy objectives* I3 memiliki tingkat kepentingan yang prioritasnya harus didahulukan terlebih dahulu dibanding dengan *strategy objectives* I1, I2, I4. Pada perspektif *learning and growth* pembobotan antar *strategy objectives*, yaitu L1, L2, L3 menghasilkan nilai bobot yaitu 0,12; 0,61; 0,27 dengan *inconsistency ratio* sebesar 0,09 yang artinya *strategy objectives* L2 memiliki tingkat kepentingan yang prioritasnya harus didahulukan terlebih dahulu dibanding dengan *strategy objectives* L1 dan L3. Pembobotan keseluruhan *strategy objectives* diatas memiliki *inconsistency ratio* di bawah 0,1, dengan demikian nilai tersebut dapat diterima karena telah memenuhi syarat di bawah batas *inconsistency ratio* sebesar 0,1.

3. Pembobotan antar Program Inisiatif

Tabel 4.5 berikut merupakan hasil perhitungan pembobotan antar program inisiatif yang telah dilakukan.

Tabel 4.5

Pembobotan Antar Program Inisiatif Divisi SDM dan Umum

Kode	Program Inisiatif Perspektif <i>Financial</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
F11	Mengefisiensikan dan merealisasikan anggaran sumber daya manusia	1	0
F21	Memberikan fasilitas kepada karyawan	1	0
Kode	Program Inisiatif Perspektif <i>Customer</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
C11	Meningkatkan produktivitas karyawan	0,80	0
C12	Meminimalkan persentase keluhan karyawan	0,20	0

Tabel 4.5

Pembobotan Antar Program Inisiatif Divisi SDM dan Umum (Lanjutan)

Kode	Program Inisiatif Perspektif <i>Customer</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
C21	Meningkatkan keefektifan dan keefisienan SDM	1	0
Kode	Program Inisiatif Perspektif <i>Internal Business Process</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
I11	Memastikan efektivitas dan efisiensi kontrol internal	1	0
I21	Mengadakan penilaian prestasi karyawan	1	0
Kode	Program Inisiatif Perspektif <i>Internal Business Process</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
I31	Menerapkan prosedur standar seleksi karyawan	1	0
I41	Mengadakan pertemuan formal	0,33	0
I42	Mengadakan pertemuan non formal	0,67	0
Kode	Program Inisiatif Perspektif <i>Learning and Growth</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
L11	Menerapkan mutasi karyawan	1	0
L21	Mengembangkan pengetahuan karyawan tentang perusahaan	1	0
L31	Menyelenggarakan <i>training skill</i> dan kualitas	1	0

Pada tabel 4.5 diatas dapat diketahui bahwa dari 13 program inisiatif yang sudah diidentifikasi memiliki tingkat kepentingan yang berbeda-beda. Pembobotan ini dihitung didasarkan pada skala prioritas yang telah diberikan oleh responden. Semakin besar bobot yang dihasilkan maka menunjukkan bahwa program inisiatif tersebut semakin penting untuk diprioritaskan. Keseluruhan program inisiatif memiliki *inconsistency ratio* di bawah 0,1, dengan demikian nilai tersebut dapat diterima karena telah memenuhi syarat di bawah batas *inconsistency ratio* sebesar 0,1.

4. Pembobotan antar Aktivitas

Tabel 4.6

Pembobotan Antar Aktivitas Divisi SDM dan Umum

Kode	Aktivitas Perspektif <i>Financial</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
F111	Pengendalian biaya operasional SDM	0,66	0,26
F112	Penyusunan anggaran SDM	0,12	
F113	Pengelolaan anggaran SDM	0,22	
F211	Pemberian transportasi perusahaan yang sesuai ketentuan	0,14	0,10
F212	Pemberian klinik untuk pemeriksaan kesehatan karyawan yang sesuai ketentuan	0,37	0,10
F213	Pemberian jaminan sosial tenaga kerja (JAMSOSTEK) sesuai dengan ketentuan	0,49	
Kode	Aktivitas Perspektif <i>Customer</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
C111	Pemberian penghargaan ke karyawan atas ide terbaik pada periode luar masa giling	0,80	0
C112	Pelaksanaan <i>cross-training</i> karyawan pada periode luar masa giling	0,20	
C121	Pengendalian keluhan dari karyawan	1	
C211	Pelaksanaan evaluasi karyawan yang terlaksana	0,75	0
C212	Penciptaan lingkungan kerja yang nyaman	0,25	
Kode	Aktivitas Perspektif <i>Internal Business Process</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
I111	Pelaksanaan sistem pengendalian mutu	1	0
I211	Ketepatan jumlah karyawan berprestasi pada periode luar masa giling	0,17	0
I212	Pemberian <i>reward</i> ke karyawan pada periode luar masa giling	0,83	

Tabel 4.6

Pembobotan Antar Aktivitas Divisi SDM dan Umum

Kode	Aktivitas Perspektif <i>Internal Business Process</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
I311	Ketepatan perhitungan jumlah seleksi karyawan pada periode luar masa giling	0,75	0
I312	Pelaksanaan evaluasi seleksi karyawan yang terlaksana	0,25	0
I411	Pengadaan rapat antar divisi	0,50	0
I412	Pengadaan rapat internal setiap divisi	0,50	0
I421	Pengadaan kegiatan <i>gathering</i>	1	0
Kode	Aktivitas Perspektif <i>Learning and Growth</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
L111	Ketepatan perhitungan jumlah karyawan yang dipindahkan dari divisi satu ke divisi yang lain	1	0
L211	Ketepatan perhitungan jumlah seminar mengenai perusahaan pada periode luar masa giling	1	0
L311	Ketepatan perhitungan jumlah training karyawan sesuai dengan bidang pada periode luar masa giling	1	0

Dari tabel 4.6 diatas dapat diketahui bahwa terdapat 22 aktivitas yang sudah teridentifikasi dalam sistem pengukuran kinerja dimana tingkat kepentingan dari masing-masing aktivitasnya berbeda-beda. Pembobotan ini dihitung didasarkan pada skala prioritas yang telah diberikan oleh responden. Semakin besar bobot yang dihasilkan maka menunjukkan bahwa aktivitas tersebut semakin penting untuk diprioritaskan. Keseluruhan aktivitas memiliki *inconsistency ratio* di bawah 0,1, dengan demikian nilai tersebut dapat diterima karena telah memenuhi syarat di bawah batas *inconsistency ratio* sebesar 0,1.

4.9 Perhitungan Skor Pencapaian Kinerja

Setelah dilakukan pembobotan menggunakan AHP, untuk langkah selanjutnya ialah mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan target dan pencapaian perusahaan dari masing-masing indikator kinerja yang telah diidentifikasi pada tahun 2019. Penjelasan terkait data batas

minimal, batas toleransi, target realistis, batas maksimal, dan hasil pencapaian saat ini di PG.

Kebon Agung terdapat pada lampiran 10. Dari hasil pengumpulan data yang telah dilakukan, tabel 4.7 akan menampilkan mengenai data yang didapatkan untuk tahun 2019.

Tabel 4.7

Data Target dan Realisasi Indikator Kinerja PG. Kebon Agung pada Tahun 2019

Kode	Aktivitas/KPI	Satuan	Pencapaian	Target	Keterangan	Hasil
F111	Pengendalian biaya operasional SDM	Rupiah	24.053.500	24.150.000	<i>Smaller is better</i>	Tercapai
F112	Penyusunan anggaran SDM	Rupiah	27.880.000	28.080.000	<i>Smaller is better</i>	Tercapai
F113	Pengelolaan anggaran SDM	%	86,28	86,00	<i>Larger is better</i>	Tercapai
F211	Pemberian transportasi perusahaan yang sesuai ketentuan	%	98,00	90,00	<i>Larger is better</i>	Tercapai
F212	Pemberian klinik untuk pemeriksaan kesehatan karyawan yang sesuai ketentuan	%	97,00	90,00	<i>Larger is better</i>	Tercapai
F213	Pemberian jaminan sosial tenaga kerja (JAMSOSTEK) sesuai dengan ketentuan	%	98,00	90,00	<i>Larger is better</i>	Tercapai
C111	Pemberian penghargaan ke karyawan atas ide terbaik pada periode luar masa giling	Qty	115	120	<i>Larger is better</i>	Tidak tercapai

Tabel 4.7

Data Target dan Realisasi Indikator Kinerja PG. Kebon Agung pada Tahun 2019 (Lanjutan)

Kode	Aktivitas/KPI	Satuan	Pencapaian	Target	Keterangan	Hasil
	karyawan atas opini terbaik tiap tahun					
C112	Pelaksanaan <i>cross-training</i> karyawan pada periode luar masa giling	%	40,28	40,00	<i>Larger is better</i>	Tercapai
C121	Pengendalian keluhan dari karyawan	%	94,00	90,00	<i>Larger is better</i>	Tercapai
C211	Pelaksanaan evaluasi karyawan yang terlaksana	Qty	6	6	<i>Larger is better</i>	Tidak tercapai
C212	Penciptaan lingkungan kerja yang nyaman	%	88,00	90,00	<i>Larger is better</i>	Tidak tercapai
I111	Pelaksanaan sistem pengendalian mutu	%	80,00	90,00	<i>Larger is better</i>	Tidak tercapai
I211	Ketepatan jumlah karyawan berprestasi pada periode luar masa giling	Orang	219	229	<i>Larger is better</i>	Tidak tercapai
I212	Pemberian <i>reward</i> ke karyawan pada periode luar masa giling	Orang	219	229	<i>Larger is better</i>	Tidak tercapai
I311	Ketepatan perhitungan jumlah seleksi karyawan	Qty	5	6	<i>Larger is better</i>	Tidak tercapai



Tabel 4.7

Data Target dan Realisasi Indikator Kinerja PG. Kebon Agung pada Tahun 2019 (Lanjutan)

Kode	Aktivitas/KPI	Satuan	Pencapaian	Target	Keterangan	Hasil
	pada periode luar masa giling					
I312	Pelaksanaan evaluasi seleksi karyawan yang terlaksana	Qty	5	6	<i>Larger is better</i>	Tidak tercapai
I411	Pengadaan rapat antar divisi	Qty	8	12	<i>Larger is better</i>	Tidak tercapai
I412	Pengadaan rapat internal setiap divisi	Qty	4	6	<i>Larger is better</i>	Tidak tercapai
I421	Pengadaan kegiatan <i>gathering</i>	Qty	3	3	<i>Larger is better</i>	Tercapai
L111	Ketepatan perhitungan jumlah karyawan yang dipindahkan dari divisi satu ke divisi yang lain	Qty	17	20	<i>Larger is better</i>	Tidak tercapai
L211	Ketepatan perhitungan jumlah seminar mengenai perusahaan pada periode luar masa giling	Qty	5	6	<i>Larger is better</i>	Tidak tercapai
L311	Ketepatan perhitungan jumlah training karyawan sesuai dengan bidang	Qty	6	6	<i>Larger is better</i>	Tercapai

Tabel 4.7

Data Target dan Realisasi Indikator Kinerja PG. Kebon Agung pada Tahun 2019 (Lanjutan)

Kode	Aktivitas/KPI	Satuan	Pencapaian	Target	Keterangan	Hasil
	pada periode luar masa giling					

4.9.1 Skor Pencapaian Kinerja dengan Metode *Objective Matrix* (OMAX)

Perhitungan skor pencapaian kinerja dengan *objective matrix* dilakukan apabila keseluruhan data yang diperlukan telah diperoleh. Di dalam matriks tersebut terdapat skor kinerja yaitu level 0-10 untuk setiap indikatornya. Level 0 merupakan kondisi terburuk yang mungkin terjadi, level 4 merupakan batas kondisi dimana belum mencapai target tetapi masih bisa dimaklumi (batas toleransi), level 8 merupakan target yang ingin dicapai perusahaan, dan level 10 merupakan kondisi ideal yang mungkin dicapai oleh PG. Kebon Agung. Sedangkan untuk nilai level 9 diperoleh dengan cara melakukan interpolasi antara level 10 dan level 8.

Untuk level 5, 6, dan 7 diperoleh dengan cara melakukan interpolasi antara level 8 dan level 4.

Begitu pula untuk level 1,2, dan 3 diperoleh dengan cara melakukan interpolasi antara level 3 dan level 0. Berikut merupakan contoh perhitungan nilai untuk aktivitas F111 dengan metode

Objective Matrix (OMAX).

1. Interpolasi untuk level 9 diperoleh dari level 10 sampai level 8

$$\text{Level 10} = 24.053.500$$

$$\text{Level 9} = 24.053.500 - ((24.053.500 - 24.150.000) / (10 - 8))$$

$$= 24.101.750$$

$$\text{Level 8} = 24.150.000$$

2. Interpolasi untuk level 5 sampai 7 diperoleh dari level 8 sampai level 4

$$\text{Level 7} = 24.150.000 - ((24.150.000 - 24.625.000) / (8 - 4))$$

$$= 24.268.750$$

$$\text{Level 6} = 24.268.750 - ((48537500 - 24.625.000) / (7 - 4))$$

$$= 24.387.500$$

$$\text{Level 5} = 24.387.500 - ((48775000 - 24.625.000) / (6 - 4))$$

$$= 24.506.250$$

$$\text{Level 4} = 24.625.000$$

3. Interpolasi untuk level 1 sampai level 3 diperoleh dari level 4 sampai level 0

$$\begin{aligned} \text{Level 3} &= 24.625.000 - ((49.250.000 - 25.065.000) / (4 - 0)) \\ &= 24.735.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Level 2} &= 24.735.000 - ((49.470.000 - 25.065.000) / (3 - 0)) \\ &= 24.845.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Level 1} &= 24.845.000 - ((49.690.000 - 25.065.000) / (2 - 0)) \\ &= 24.955.000 \end{aligned}$$

$$\text{Level 0} = 25.065.000$$

4.9.2 Skor Pencapaian Kinerja dengan Metode *Traffic Light System*

Hasil perhitungan skor pencapaian kinerja dengan *objective matrix* yang telah didapatkan selanjutnya digunakan untuk melihat apakah indikator-indikator yang ada perlu dilakukan perbaikan atau tidak dengan metode *traffic light system*. Pada *traffic light system* hasil pengukuran kinerja diklasifikasikan ke dalam tiga kategori warna, yaitu warna hijau untuk indikator yang telah mencapai target, warna kuning untuk indikator yang belum mencapai target meskipun nilainya sudah mendekati target, dan warna merah untuk indikator yang belum mencapai target dan nilainya masih jauh di bawah target. *Traffic light system* digunakan untuk melihat skor pencapaian kinerja pada masing-masing perspektif yang ada pada *human resource scorecard*.

4.9.2.1 Skor Pencapaian Kinerja Perspektif *Financial*

Berdasarkan hasil perhitungan skor pencapaian kinerja yang ada pada perspektif *financial* dengan menggunakan *traffic light system* didapatkan hasil seperti pada tabel 4.8.

Tabel 4.8

Hasil Pencapaian Kinerja Perspektif *Financial* Berdasarkan *Traffic Light System*

KPI	F111	F112	F113	F211	F212	F213
Performance	24.053.500	27.880.000	86,28	98	97	98
Satuan	Rupiah	Rupiah	%	%	%	%
Level 10	24.053.500	27.880.000	86,28	100	100	100
Level 9	24.101.750	27.980.000	86,14	95	95	95
Level 8	24.150.000	28.080.000	86,00	90	90	90

7	24.268.750	28.210.000	86,03	87,5	87,5	89,25
6	24.387.500	28.340.000	86,05	85	85	88,5
5	24.506.250	28.470.000	86,08	82,5	82,5	87,75
4	24.625.000	28.600.000	86,10	80	80	87
3	24.735.000	28.730.000	86,09	78,75	80	86
2	24.845.000	28.860.000	86,09	77,5	80	85
1	24.955.000	28.990.000	86,08	76,25	80	84
0	25.065.000	29.120.000	86,07	75	80	83
Keterangan KPI	<i>Smaller is better</i>	<i>Smaller is better</i>	<i>Larger is better</i>	<i>Larger is better</i>	<i>Larger is better</i>	<i>Larger is better</i>
<i>Score</i>	10	10	10	9	9	9
<i>Weight</i>	0,66	0,12	0,22	0,14	0,37	0,49
<i>Value</i>	6,60	1,20	2,20	1,26	3,33	4,41
<i>Financial</i>		10			9,00	

Dari tabel diatas diketahui bahwa pada perspektif *financial* terdapat 6 KPI/aktivitas yang diukur dengan hasil 6 KPI berada pada kategori hijau yang artinya KPI tersebut telah mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan.

4.9.2.2 Skor Pencapaian Kinerja Perspektif *Customer*

Berdasarkan hasil perhitungan skor pencapaian kinerja yang ada pada perspektif *customer* dengan menggunakan *traffic light system* didapatkan hasil seperti pada tabel 4.9.

Tabel 4.9

Hasil Pencapaian Kinerja Perspektif *Customer* Berdasarkan *Traffic Light System*

KPI	C111	C112	C121	C211	C212
<i>Performance</i>	115	40,28	94	6	88
<i>Satuan</i>	Qty	%	%	Qty	%
<i>Level</i>	10	229	50	100	6
	9	174,5	45	95	6
	8	120	40	90	6

Tabel 4.9

Hasil Pencapaian Kinerja Perspektif *Customer* Berdasarkan *Traffic Light System* (Lanjutan)

KPI	C111	C112	C121	C211	C212
7	120	37,5	88,75	5,5	87,5
6	120	35	87,5	5	85
5	120	32,5	86,25	4,5	82,5
4	120	30	85	4	80
3	105	27,5	83,75	3,75	80
2	90	25	82,5	3,5	80
1	75	22,5	81,25	3,25	80
0	60	20	80	3	80
Keterangan KPI	<i>Larger is better</i>	<i>Larger is better</i>	<i>Larger is better</i>	<i>Larger is better</i>	<i>Larger is better</i>
<i>Score</i>	8	8	8	10	7
<i>Weight</i>	0,80	0,20	1	0,75	0,25
<i>Value</i>	6,40	1,60	8	7,50	1,75
<i>Customer</i>	8,00		8,00		9,25

Dari tabel diatas diketahui bahwa pada perspektif *financial* terdapat 5 KPI/aktivitas yang diukur dengan hasil 4 KPI berada pada kategori hijau yang artinya KPI tersebut telah mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan dan 1 KPI berada pada kategori kuning yang artinya KPI tersebut belum mencapai target walaupun nilainya sudah mendekati target.

4.9.2.3 Skor Pencapaian Kinerja Perspektif *Internal Business Process*

Berdasarkan hasil perhitungan skor pencapaian kinerja yang ada pada perspektif *internal business process* dengan menggunakan *traffic light system* didapatkan hasil seperti pada tabel

4.10.

Tabel 4.10

Hasil Pencapaian Kinerja Perspektif *Internal Business Process* Berdasarkan *Traffic Light System*

KPI	I111	I211	I212	I311	I312	I411	I412	I421	
<i>Performance</i>	80	219	219	5	5	8	4	3	
Satuan	%	Qty	Qty	Qty	Qty	Qty	Qty	Qty	
Level	10	100	229	229	6	6	12	6	3
	9	95	229	229	6	6	12	6	3
	8	90	229	229	6	6	12	6	3
	7	88,75	221,75	225,5	5,5	5,5	11,25	5,25	2,75
	6	87,5	214,5	222	5	5	10,5	4,5	2,5
	5	86,25	207,25	218,5	4,5	4,5	9,75	3,75	2,25
	4	85	200	215	4	4	9	3	2
	3	83,75	178,75	191,25	3,5	3,5	8,25	3	1,75
	2	82,5	157,5	167,5	3	3	7,5	3	1,5
	1	81,25	136,25	143,75	2,5	2,5	6,75	3	1,25
	0	80	115	120	2	2	6	3	1
Keterangan KPI	<i>Larger is better</i>	<i>Larger is better</i>	<i>Larger is better</i>	<i>Larger is better</i>	<i>Larger is better</i>	<i>Larger is better</i>	<i>Larger is better</i>	<i>Larger is better</i>	
Score	0	6	5	6	6	3	6	10	
Weight	0,17	0,83	1	0,75	0,25	0,50	0	1	
Value	0	4,98	5	4,5	1,5	1,5	0	10	
Internal Business Process	0	9,98		6,00		1,50		10,00	

Dari tabel diatas diketahui bahwa pada perspektif *financial* terdapat 8 KPI/aktivitas yang diukur dengan hasil 1 KPI berada pada kategori hijau yang artinya KPI tersebut telah mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan, 5 KPI berada pada kategori kuning yang artinya KPI tersebut belum mencapai target walaupun nilainya sudah mendekati target, dan 2 KPI berada pada kategori merah yang artinya KPI tersebut belum mencapai target serta nilai yang diperoleh masih jauh dari target yang ditentukan oleh perusahaan.

4.9.2.4 Skor Pencapaian Kinerja Perspektif *Learning and Growth*

Berdasarkan hasil perhitungan skor pencapaian kinerja yang ada pada perspektif *learning and growth* dengan menggunakan *traffic light system* didapatkan hasil seperti pada tabel 4.10.

Tabel 4.11

Hasil Pencapaian Kinerja Perspektif *Learning and Growth* Berdasarkan *Traffic Light System*

KPI	L111	L211	L311
Performance	17	5	6
Satuan	Qty	Qty	Qty
Level	10	20	6
	9	20	6
	8	20	6
	7	18,25	5,25
	6	16,5	4,5
	5	14,75	3,75
	4	13	3
	3	12,25	3
	2	11,5	3
	1	10,75	3
0	10	3	
Keterangan KPI	<i>Larger is better</i>	<i>Larger is better</i>	<i>Larger is better</i>
Score	6	7	10
Weight	1	1	1
Value	6	7	10
Learning and Growth	6	7	10

Dari tabel diatas diketahui bahwa pada perspektif *financial* terdapat 3 KPI/aktivitas yang diukur dengan hasil 1 KPI berada pada kategori hijau yang artinya KPI tersebut telah mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan dan 2 KPI berada pada kategori kuning yang artinya KPI tersebut belum mencapai target walaupun nilainya sudah mendekati target.

4.10 Analisis Hasil dan Pembahasan Pengukuran Kinerja

Setelah dilakukan perhitungan skor pencapaian kinerja dengan menggunakan *objective matrix* dan *traffic light system*, langkah selanjutnya yang dilakukan adalah melakukan pengukuran kinerja secara keseluruhan pada PG. Kebon Agung. Berdasarkan hasil perhitungan, didapatkan nilai *current performance indicator* sebesar 7,97 nilai tersebut diperoleh dari jumlah keseluruhan nilai *value* dibagi dengan jumlah keseluruhan *weight* yang ada pada matriks perhitungan *traffic light system*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa PG. Kebon Agung memiliki kinerja yang cukup baik. Namun, ada beberapa aspek kinerja yang masih perlu diperhatikan untuk dilakukan perbaikan ke depannya. Tabel 4.11 berikut merupakan hasil pencapaian kinerja dan *traffic light system* dari masing-masing perspektif, *strategy objectives*, program inisiatif, dan aktivitas.

Tabel 4.12

Hasil Pencapaian Kinerja dan *Traffic Light System* Perspektif, *Strategy Objectives*, Program Inisiatif, dan Aktivitas

Perspektif	Kode <i>Strategy Objectives</i>	Kode Program Inisiatif	Kode Aktivitas
<i>Financial</i> (9,50)	F1 (10)	F11 (10)	F111 (10)
			F112 (10)
			F113 (10)
	F2 (9,00)	F21 (9,00)	F211 (9)
			F212 (9)
			F213 (9)
<i>Customer</i> (9,00)	C1 (8,00)	C11 (8,00)	C111 (8)
			C112 (8)
	C2 (9,25)	C21 (9,25)	C121 (8)
			C211 (10)
			C212 (7)
<i>Internal Business Process</i> (5,69)	I1 (0,00)	I11 (0,00)	I111 (0)
	I2 (5,17)	I21 (5,17)	I211 (6)

Tabel 4.12

Hasil Pencapaian Kinerja dan *Traffic Light System* Perspektif, *Strategy Objectives*, Program Inisiatif, dan Aktivitas (Lanjutan)

Perspektif	Kode <i>Strategy Objectives</i>	Kode Program Inisiatif	Kode Aktivitas
	I3 (6,00)	I31 (6,00)	I212 (5)
			I311 (6)
			I312 (6)
	I4 (8,19)	I41 (4,50)	I411 (3)
			I412 (6)
			I42 (10,00)
<i>Learning and Growth</i> (7,69)	L1 (6)	L11 (6)	L111 (6)
	L2 (7)	L21 (7)	L211 (7)
	L3 (10)	L31 (10)	L311 (10)
INDEX			
7,97			

Berdasarkan hasil *traffic light system* keseluruhan perspektif yang ada pada *human resource scorecard* termasuk ke dalam kategori kuning. Pada tabel 4.12 berikut merupakan KPI yang tergolong ke dalam kategori hijau, tabel 4.13 merupakan KPI yang tergolong dalam kategori kuning, dan tabel 4.14 merupakan KPI yang tergolong kategori merah.

Tabel 4.13

Daftar KPI Kategori Hijau

Kode	KPI
F111	Pengendalian biaya operasional SDM
F112	Penyusunan anggaran SDM
F113	Pengelolaan anggaran SDM
F211	Pemberian transportasi perusahaan yang sesuai ketentuan
F212	Pemberian klinik untuk pemeriksaan kesehatan karyawan yang sesuai ketentuan
F213	Pemberian jaminan sosial tenaga kerja (JAMSOSTEK) sesuai dengan ketentuan

Tabel 4.13

Daftar KPI Kategori Hijau (Lanjutan)

Kode	KPI
C111	Perhitungan jumlah pemberian penghargaan ke karyawan atas opini terbaik tiap tahun
C112	Pelaksanaan <i>cross-training</i> karyawan pada periode luar masa giling
C121	Pengendalian keluhan dari karyawan
C211	Pelaksanaan evaluasi karyawan yang terlaksana
I421	Pengadaan kegiatan <i>gathering</i>
L311	Ketepatan perhitungan jumlah training karyawan sesuai dengan bidang pada periode luar masa giling

Tabel 4.14

Daftar KPI Kategori Kuning

Kode	KPI
C212	Penciptaan lingkungan kerja yang nyaman
I211	Ketepatan jumlah karyawan berprestasi pada periode luar masa giling
I212	Pemberian <i>reward</i> ke karyawan pada periode luar masa giling
I311	Ketepatan perhitungan jumlah seleksi karyawan pada periode luar masa giling
I312	Pelaksanaan evaluasi seleksi karyawan yang terlaksana
I412	Pengadaan rapat internal setiap divisi
L111	Ketepatan perhitungan jumlah karyawan yang dipindahkan dari divisi satu ke divisi yang lain
L211	Ketepatan perhitungan jumlah seminar mengenai perusahaan pada periode luar masa giling

Tabel 4.15

Daftar KPI Kategori Merah

Kode	KPI
I111	Pelaksanaan sistem pengendalian mutu
I411	Pengadaan rapat antar divisi

Berdasarkan ketiga tabel di atas dapat diketahui apabila KPI yang berada di kategori hijau merupakan KPI yang telah mencapai atau melampaui target perusahaan, sehingga perlu untuk dipertahankan agar *performance* KPI tidak mengalami penurunan. Sedangkan untuk KPI yang berada di kategori kuning merupakan KPI yang belum mencapai target perusahaan, namun *performance* KPI hampir mendekati target. KPI yang berada di kategori merah merupakan KPI yang belum mencapai target dan *performance* KPI sangat jauh dari target yang telah ditentukan perusahaan. KPI dengan kategori merah harus lebih diperhatikan karena akan menjadi KPI yang membutuhkan prioritas perbaikan. Selanjutnya, juga perlu meningkatkan kinerja pada KPI lain yang berada di kategori kuning agar target perusahaan dapat tercapai secara keseluruhan.

Dari 22 KPI yang ada, terdapat 10 KPI yang berada di kategori hijau, 9 KPI berada pada kategori kuning, dan 4 KPI berada pada kategori merah. Sehingga KPI yang berada pada kategori kuning dan merah perlu dilakukan analisis lebih lanjut untuk mengetahui penyebab dari KPI yang belum mencapai target perusahaan. KPI pada kategori merah memiliki prioritas yang lebih tinggi untuk diperbaiki daripada KPI pada kategori kuning. Diharapkan rekomendasi yang diberikan dapat dijadikan bahan pertimbangan perusahaan dalam meningkatkan kinerja yang masih belum mencapai target.

4.11 Rekomendasi Perbaikan

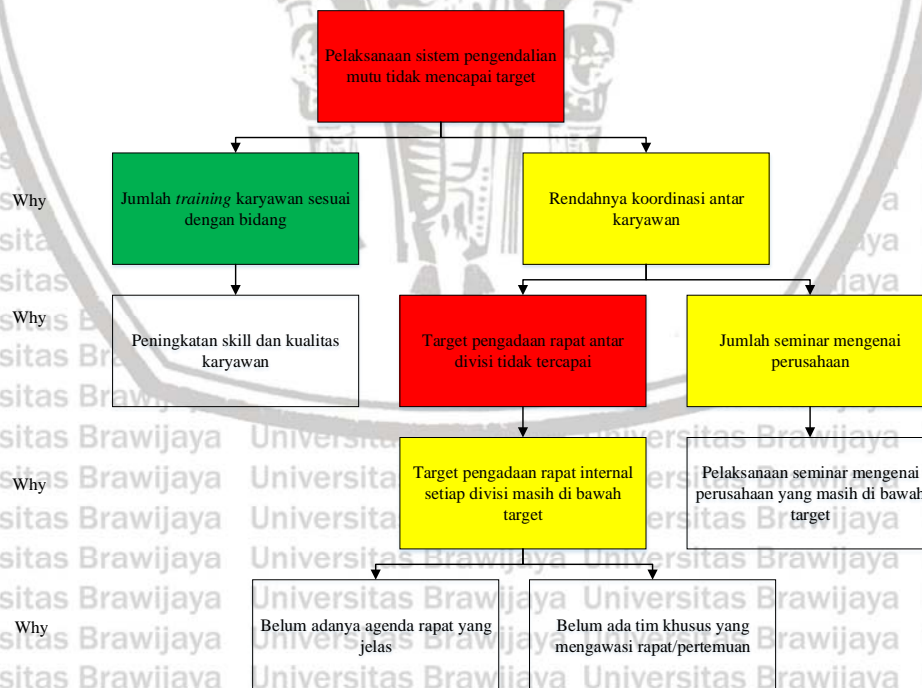
Berdasarkan klasifikasi hasil pengukuran kinerja dengan metode *traffic light system*, diperlukan adanya evaluasi serta rekomendasi perbaikan yang diberikan untuk aktivitas/KPI yang berada pada kategori merah dan kategori kuning. KPI dengan kategori merah merupakan KPI yang harus diprioritaskan untuk dilakukan perbaikan terlebih dahulu karena KPI tersebut memiliki nilai yang masih jauh di bawah target. Sedangkan KPI dengan kategori kuning merupakan KPI yang belum mencapai target tetapi nilainya sudah mendekati target yang ditentukan.

Rekomendasi perbaikan dibuat diharapkan dapat membantu dalam mengevaluasi dan meningkatkan kinerja perusahaan pada tahun-tahun yang akan datang. Analisis yang digunakan untuk mengevaluasi dan memberikan rekomendasi perbaikan dilakukan dengan menggunakan *Root Cause Analysis* (RCA). RCA merupakan proses pemecahan masalah untuk melakukan investigasi ke dalam suatu masalah, kekhawatiran atau ketidaksesuaian masalah yang ditemukan.

Sehingga, metode ini merupakan metode evaluasi terstruktur untuk mengidentifikasi akar penyebab suatu permasalahan yang tidak diharapkan serta langkah-langkah yang diperlukan untuk mencegah terulang kembali kejadian-kejadian yang tidak diharapkan kembali. Pembuatan *Root Cause Analysis* dilakukan dengan cara diskusi bersama pihak manajemen terkait sesuai dengan *strategy map* yang telah dibuat sebelumnya dan berdasarkan keterkaitan antar perspektif yang ada pada *Human Resource Scorecard*.

4.11.1 KPI I111

KPI I111 adalah pelaksanaan sistem pengendalian mutu. Dari hasil pengukuran kinerja diperoleh bahwa pelaksanaan sistem pengendalian mutu yang dicapai perusahaan dalam setahun adalah 80%. Sedangkan perusahaan menetapkan target yang ingin dicapai, yaitu sebesar 90% dengan batas toleransi sebesar 85%. Artinya, dalam hal ini hasil pengukuran kinerja perusahaan masih jauh berada di bawah target. Pada gambar 4.3 berikut merupakan bagan *root cause analysis* dari KPI I111.



Gambar 4.3 *Root Cause Analysis* KPI I111

Keterangan:

- : KPI kategori merah
- : KPI kategori kuning
- : KPI kategori hijau

□ : Akar penyebab permasalahan

Berdasarkan gambar 4.3 pelaksanaan sistem pengendalian mutu yang tidak mencapai target dipengaruhi oleh KPI *training skill* dan kualitas, jumlah *training* karyawan sesuai dengan bidang, rendahnya koordinasi antar karyawan, target pengadaan rapat antar divisi tidak tercapai, target pengadaan rapat internal setiap divisi tidak tercapai, dan jumlah seminar mengenai perusahaan.

Hasil pengukuran pelaksanaan sistem pengendalian mutu dikarenakan rendahnya koordinasi antar karyawan masih berada di kategori kuning dan ada beberapa penyebab lain, yaitu belum adanya agenda rapat yang jelas dikarenakan belum ada tim khusus yang mengawasi dan tidak tercapainya target pelaksanaan seminar mengenai perusahaan. Ringkasan analisis akar penyebab permasalahan serta rekomendasi perbaikan pada KPI I111 dapat dilihat pada tabel 4.15 berikut:

Tabel 4.16

Ringkasan Akar Permasalahan KPI I111

KPI	Kategori	Akar Permasalahan	Rekomendasi Perbaikan
I111: Pelaksanaan sistem pengendalian mutu	Merah	<ul style="list-style-type: none"> - Belum adanya agenda rapat yang jelas - Belum ada tim khusus yang mengawasi rapat/pertemuan - Tidak tercapainya target pelaksanaan seminar mengenai perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Kepala divisi membuat agenda rapat tiap 1 bulan sekali dengan mempertimbangkan saran dari karyawan, topik yang dapat mempengaruhi tim, daftar pertanyaan yang harus dijawab oleh peserta rapat, tujuan rapat, durasi pembahasan, dan proses yang akan dilakukan. - Perusahaan membentuk tim khusus untuk mengelola dan mengawasi arus rapat. Tim khusus ini akan menyoroti sejumlah pencapaian dan mengkaji ulang permasalahan apa saja yang terjadi. - Perusahaan membuat daftar absen seminar untuk karyawan yang diadakan 2 bulan sekali dan mengedukasi karyawan



Tabel 4.16

Ringkasan Akar Permasalahan KPI I111 (Lanjutan)

KPI	Kategori	Akar Permasalahan	Rekomendasi Perbaikan
I411: Pengadaan rapat antar divisi	Merah	<ul style="list-style-type: none"> - Belum adanya agenda rapat yang jelas - Belum ada tim khusus yang mengawasi rapat/pertemuan 	<p>bahwa seminar dapat meningkatkan <i>skill</i> dan kualitas karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepala divisi membuat agenda rapat tiap 1 bulan sekali dengan mempertimbangkan saran dari karyawan, topik yang dapat mempengaruhi tim, daftar pertanyaan yang harus dijawab oleh peserta rapat, tujuan rapat, durasi pembahasan, dan proses yang akan dilakukan. - Perusahaan membentuk tim khusus untuk mengelola dan mengawasi arus rapat. Tim khusus ini akan menyoroti sejumlah pencapaian dan mengkaji ulang permasalahan apa saja yang terjadi.
I412: Pengadaan rapat internal setiap divisi	Kuning	<ul style="list-style-type: none"> - Belum adanya agenda rapat yang jelas - Belum ada tim khusus yang mengawasi rapat/pertemuan 	<ul style="list-style-type: none"> - Kepala divisi membuat agenda rapat tiap 1 bulan sekali dengan mempertimbangkan saran dari karyawan, topik yang dapat mempengaruhi tim, daftar pertanyaan yang harus dijawab oleh peserta rapat, tujuan rapat, durasi pembahasan, dan proses yang akan dilakukan. - Perusahaan membentuk tim khusus untuk mengelola dan mengawasi arus rapat. Tim khusus ini akan menyoroti sejumlah pencapaian dan mengkaji ulang permasalahan apa saja yang terjadi.

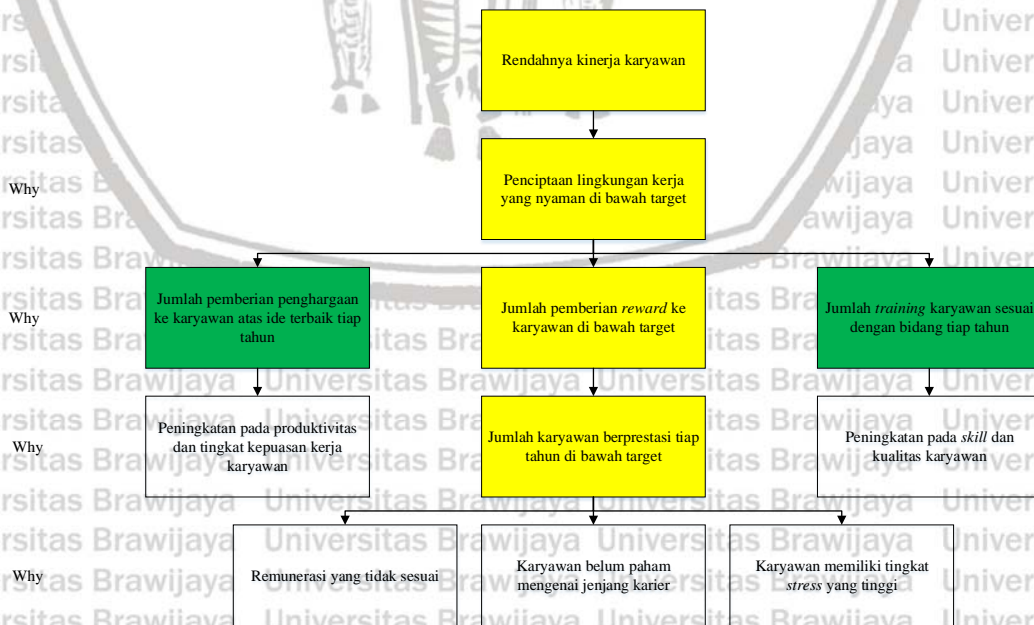
Tabel 4.16

Ringkasan Akar Permasalahan KPI I111 (Lanjutan)

KPI	Kategori	Akar Permasalahan	Rekomendasi Perbaikan
L211: Ketepatan perhitungan jumlah seminar mengenai perusahaan pada periode luar masa giling	Kuning	- Tidak tercapainya target pelaksanaan seminar mengenai perusahaan	- Perusahaan membuat daftar absen seminar untuk karyawan yang diadakan 2 bulan sekali dan mengedukasi karyawan bahwa seminar dapat meningkatkan <i>skill</i> dan kualitas karyawan

4.11.2 KPI C212

KPI C211 adalah penciptaan lingkungan kerja yang nyaman. Dari hasil pengukuran kinerja diperoleh bahwa penciptaan lingkungan kerja nyaman yang dicapai perusahaan dalam setahun adalah 88%. Sedangkan perusahaan menetapkan target yang ingin dicapai, yaitu sebesar 90% dengan batas toleransi sebesar 80%. Artinya, dalam hal ini hasil pengukuran kinerja masih berada di bawah target namun nilainya tidak terlalu jauh. Pada gambar 4.4 berikut merupakan bagan *root cause analysis* dari KPI C212.



Gambar 4.4 *Root Cause Analysis* KPI C212

Keterangan:

: KPI kategori kuning



: KPI kategori hijau



: Akar penyebab permasalahan

Berdasarkan gambar 4.4 penciptaan lingkungan kerja yang nyaman yang tidak maksimal dipengaruhi oleh KPI Pemberian penghargaan ke karyawan atas ide terbaik pada periode luar masa giling, ketepatan jumlah karyawan berprestasi pada periode luar masa giling tidak memenuhi target, jumlah pemberian *reward* ke karyawan tidak memenuhi target, dan ketepatan perhitungan jumlah training karyawan sesuai dengan bidang pada periode luar masa giling.

Hasil pengukuran penciptaan lingkungan kerja yang nyaman dikarenakan remunerasi yang tidak sesuai, karyawan belum paham mengenai jenjang karier, dan karyawan memiliki tingkat *stress* yang tinggi. Ringkasan analisis akar penyebab permasalahan serta rekomendasi perbaikan pada KPI C212 dapat dilihat pada tabel 4.16 berikut:

Tabel 4.17

Ringkasan Akar Permasalahan KPI C212

KPI	Kategori	Akar Permasalahan	Rekomendasi Perbaikan
C212: Penciptaan lingkungan kerja yang nyaman	Kuning	<ul style="list-style-type: none"> - Remunerasi yang tidak sesuai - Karyawan belum paham mengenai jenjang karier - Karyawan memiliki tingkat <i>stress</i> yang tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> - Sebelum melakukan penggajian, perusahaan harus melaksanakan <i>job evaluation</i> bagi karyawan untuk membandingkan nilai dari suatu jabatan. - Melakukan sistem penggajian berdasarkan pendidikan, pelatihan, dan masa kerja. - Divisi SDM membuat peraturan mengenai penjadwalan kenaikan karier bagi karyawan. Karyawan yang kinerjanya baik setiap 3 tahun sekali akan mendapatkan kenaikan jabatan, sedangkan untuk karyawan berkinerja biasa setiap 5 tahun sekali. - Perusahaan menyediakan fasilitas meditasi atau bekerja sama dengan perusahaan yang berhubungan dengan meditasi setiap 2 bulan sekali untuk membantu karyawan mengurangi <i>stress</i> akibat bekerja.

Tabel 4.17

Ringkasan Akar Permasalahan KPI C212 (Lanjutan)

KPI	Kategori	Akar Permasalahan	Rekomendasi Perbaikan
			- Perusahaan membuat tempat karaoke di dalam perusahaan agar saat istirahat karyawan dapat bernyanyi untuk menghilangkan <i>stress</i> .
I211: Ketepatan jumlah karyawan berprestasi pada periode luar masa giling	Kuning	<ul style="list-style-type: none"> - Remunerasi yang tidak sesuai - Karyawan belum paham mengenai jenjang karier - Karyawan memiliki tingkat <i>stress</i> yang tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> - Sebelum melakukan penggajian, perusahaan harus melaksanakan <i>job evaluation</i> bagi karyawan untuk membandingkan nilai dari suatu jabatan. - Melakukan sistem penggajian berdasarkan pendidikan, pelatihan, dan masa kerja. - Divisi SDM membuat peraturan mengenai penjadwalan kenaikan karier bagi karyawan. Karyawan yang kinerjanya baik setiap 3 tahun sekali akan mendapatkan kenaikan jabatan, sedangkan untuk karyawan berkinerja biasa setiap 5 tahun sekali. - Perusahaan menyediakan fasilitas meditasi atau bekerja sama dengan perusahaan yang berhubungan dengan meditasi setiap 2 bulan sekali untuk membantu karyawan mengurangi <i>stress</i> akibat bekerja. - Perusahaan membuat tempat karaoke di dalam perusahaan agar saat istirahat karyawan dapat bernyanyi untuk menghilangkan <i>stress</i>.

Tabel 4.17

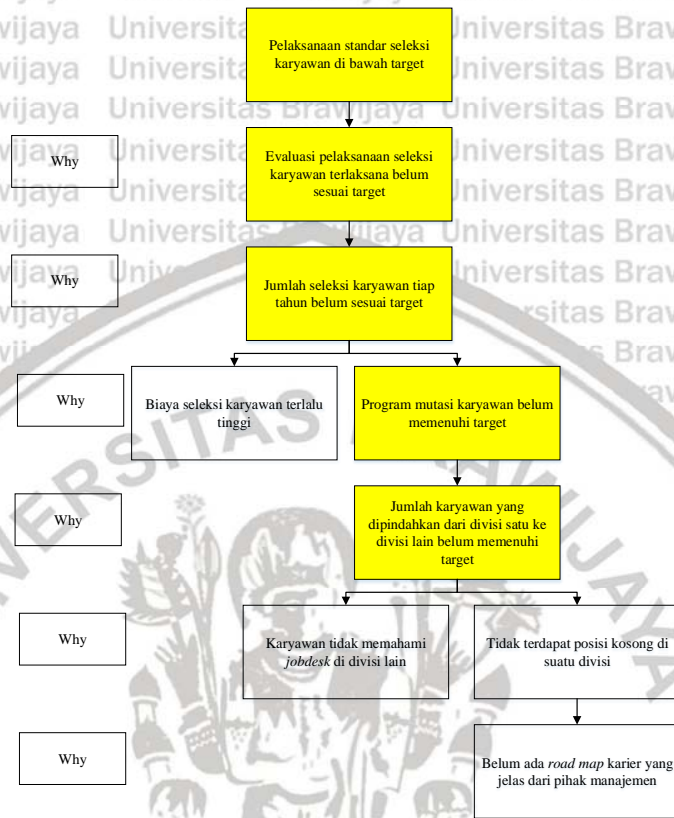
Ringkasan Akar Permasalahan KPI C212 (Lanjutan)

KPI	Kategori	Akar Permasalahan	Rekomendasi Perbaikan
I212: Pemberian <i>reward</i> ke karyawan pada periode luar masa giling	Kuning	<ul style="list-style-type: none"> - Remunerasi yang tidak sesuai - Karyawan belum paham mengenai jenjang karier - Karyawan memiliki tingkat <i>stress</i> yang tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> - Sebelum melakukan penggajian, perusahaan harus melaksanakan <i>job evaluation</i> bagi karyawan untuk membandingkan nilai dari suatu jabatan. - Melakukan sistem penggajian berdasarkan pendidikan, pelatihan, dan masa kerja. - Divisi SDM membuat peraturan mengenai penjadwalan kenaikan karier bagi karyawan. Karyawan yang kinerjanya baik setiap 3 tahun sekali akan mendapatkan kenaikan jabatan, sedangkan untuk karyawan berkinerja biasa setiap 5 tahun sekali. - Perusahaan menyediakan fasilitas meditasi atau bekerja sama dengan perusahaan yang berhubungan dengan meditasi setiap 2 bulan sekali untuk membantu karyawan mengurangi <i>stress</i> akibat bekerja. - Perusahaan membuat tempat karaoke di dalam perusahaan agar saat istirahat karyawan dapat bernyanyi untuk menghilangkan <i>stress</i>.

4.11.3 KPI I311

KPI I311 adalah ketepatan perhitungan jumlah seleksi karyawan pada periode luar masa giling. Dari hasil pengukuran kinerja diperoleh bahwa ketepatan perhitungan jumlah seleksi karyawan pada periode luar masa giling yang dicapai perusahaan dalam setahun adalah 5 kali.

Sedangkan perusahaan menetapkan target yang ingin dicapai, yaitu sebesar 6 kali dengan batas toleransi sebesar 4 kali. Artinya, dalam hal ini hasil pengukuran kinerja masih berada di bawah target namun nilainya tidak terlalu jauh. Pada gambar 4.5 berikut merupakan bagan *root cause analysis* dari KPI I311.



Gambar 4.5 Root Cause Analysis KPI I311

Keterangan:

- : KPI kategori kuning
- : Akar penyebab permasalahan

Berdasarkan gambar 4.5 ketepatan perhitungan jumlah seleksi karyawan pada periode luar masa giling yang tidak maksimal dipengaruhi oleh KPI evaluasi pelaksanaan seleksi karyawan terlaksana belum sesuai target dan jumlah karyawan yang dipindahkan dari divisi satu ke divisi lain belum memenuhi target.

Hasil pengukuran ketepatan perhitungan jumlah seleksi karyawan pada periode luar masa giling yang tidak maksimal dikarenakan biaya seleksi karyawan yang terlalu tinggi, karyawan tidak memahami *jobdesk* di divisi lain, dan belum ada *road map* karier yang jelas dari pihak manajemen. Ringkasan analisis akar penyebab permasalahan serta rekomendasi perbaikan pada KPI I311 dapat dilihat pada tabel 4.17 berikut:

Tabel 4.18

Ringkasan Akar Permasalahan KPI I311

KPI	Kategori	Akar Permasalahan	Rekomendasi Perbaikan
I311: Ketepatan perhitungan jumlah seleksi karyawan pada periode luar masa giling	Kuning	<ul style="list-style-type: none"> - Biaya seleksi karyawan terlalu tinggi - Karyawan tidak memahami <i>jobdesk</i> di divisi lain - Belum ada <i>road map</i> karier yang jelas dari pihak manajemen 	<ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan dapat menerapkan metode rekrutmen untuk beberapa karyawan dengan metode rekomendasi dari karyawan dalam perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengeluarkan biaya yang lebih kecil karena hanya membutuhkan sedikit publikasi atau iklan. Selain itu dapat menggunakan media cetak, sehingga biaya lebih murah dan dapat menjangkau secara luas sampai ke orang-orang yang memiliki tingkat pendidikan yang tidak terlalu tinggi. - Kepala divisi SDM memberikan OJT (<i>On Job Training</i>) selama 1 minggu kepada karyawan yang akan di mutasi, sehingga dapat lebih memahami mengenai pekerjaan baru di divisi lainnya. - Manajemen SDM membuat <i>road map</i> karier yang jelas untuk karyawan pada masing-masing divisi, sehingga penjadwalan posisi kosong pada suatu divisi dapat berjalan dengan baik. Kemudian manajemen SDM mengirimkannya ke masing-masing karyawan dan karyawan harus mempelajarinya.

Tabel 4.18

Ringkasan Akar Permasalahan KPI I311 (Lanjutan)

KPI	Kategori	Akar Permasalahan	Rekomendasi Perbaikan
I312: Pelaksanaan evaluasi seleksi karyawan yang terlaksana	Kuning	<ul style="list-style-type: none"> - Biaya seleksi karyawan terlalu tinggi - Karyawan tidak memahami <i>jobdesk</i> di divisi lain - Belum ada <i>road map</i> karier yang jelas dari pihak manajemen 	<ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan dapat menerapkan metode rekrutmen untuk beberapa karyawan dengan metode rekomendasi dari karyawan dalam perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengeluarkan biaya yang lebih kecil karena hanya membutuhkan sedikit publikasi atau iklan. Selain itu dapat menggunakan media cetak, sehingga biaya lebih murah dan dapat menjangkau secara luas sampai ke orang-orang yang memiliki tingkat pendidikan yang tidak terlalu tinggi. - Kepala divisi SDM memberikan OJT (<i>On Job Training</i>) selama 1 minggu kepada karyawan yang akan di mutasi, sehingga dapat lebih memahami mengenai pekerjaan baru di divisi lainnya. - Manajemen SDM membuat <i>road map</i> karier yang jelas untuk karyawan pada masing-masing divisi, sehingga penjadwalan posisi kosong pada suatu divisi dapat berjalan dengan baik. Kemudian manajemen SDM mengirimkannya ke masing-masing karyawan dan karyawan harus mempelajarinya.

Tabel 4.18

Ringkasan Akar Permasalahan KPI I311 (Lanjutan)

KPI	Kategori	Akar Permasalahan	Rekomendasi Perbaikan
L111: Ketepatan ketepatan perhitungan jumlah karyawan yang dipindahkan dari divisi satu ke divisi yang lain	Kuning	<ul style="list-style-type: none"> - Karyawan tidak memahami <i>jobdesk</i> di divisi lain - Belum ada <i>road map</i> karier yang jelas dari pihak manajemen 	<ul style="list-style-type: none"> - Kepala divisi SDM memberikan OJT (<i>On Job Training</i>) selama 1 minggu kepada karyawan yang akan di mutasi, sehingga dapat lebih memahami mengenai pekerjaan baru di divisi lainnya. - Manajemen SDM membuat <i>road map</i> karier yang jelas untuk karyawan pada masing-masing divisi, sehingga penjadwalan posisi kosong pada suatu divisi dapat berjalan dengan baik. Kemudian manajemen SDM mengirimkannya ke masing-masing karyawan dan karyawan harus mempelajarinya.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan terkait dengan hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran yang diberikan untuk pihak terkait maupun untuk penelitian selanjutnya.

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan hasil penelitian analisis pengukuran kinerja manajemen sumber daya manusia dengan metode *human resource scorecard* adalah sebagai berikut.

1. Terdapat 6 strategi *existing* manajemen sumber daya manusia pada PG. Kebon Agung. Strategi *existing* merupakan strategi-strategi yang dirumuskan oleh PG. Kebon Agung untuk mencapai tujuannya. Strategi *existing* ini meliputi pencapaian pertumbuhan pendapatan yang berkelanjutan dan *cost efficiency*, melakukan proses rekrutmen sesuai dengan kebutuhan dan jumlah manusia yang berkompensi, meningkatkan produktivitas karyawan, melakukan pelatihan karyawan untuk mendukung perubahan teknologi, peningkatan tingkat kepuasan karyawan, dan melakukan penanaman mengenai semangat, visi, dan misi perusahaan.
2. Terdapat 22 *Key Performance Indicator* (KPI) yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja. KPI tersebut ditentukan berdasarkan empat perspektif yang ada pada *human resource scorecard* dengan rincian 6 KPI perspektif *financial*, 5 KPI perspektif *customer*, 8 KPI perspektif *internal business process*, dan 3 KPI perspektif *learning and growth*. Terdapat 22 KPI yang sudah teridentifikasi dalam sistem pengukuran kinerja dimana tingkat kepentingan dari masing-masing aktivitasnya berbeda-beda. Pembobotan ini dihitung didasarkan pada skala prioritas yang telah diberikan oleh responden. Semakin besar bobot yang dihasilkan maka menunjukkan bahwa aktivitas tersebut semakin penting untuk diprioritaskan. Keseluruhan aktivitas memiliki *inconsistency ratio* di bawah 0,1, dengan demikian nilai tersebut dapat diterima karena telah memenuhi syarat di bawah batas *inconsistency ratio* sebesar 0,1.
3. Dari hasil pengukuran kinerja yang dilakukan didapatkan 2 KPI kategori merah, yaitu pelaksanaan sistem pengendalian mutu dan pengadaan rapat antar divisi, serta 8 KPI

kategori kuning yang berhubungan dengan KPI kategori merah, yaitu pengadaan rapat internal setiap divisi dan ketepatan perhitungan jumlah karyawan yang dipindahkan dari divisi satu ke divisi yang lain. Dikarenakan terdapat KPI kategori kuning yang tidak berhubungan dengan KPI kategori merah, maka diperlukan evaluasi lebih lanjut. KPI tersebut yaitu penciptaan lingkungan kerja yang nyaman, ketepatan jumlah karyawan berprestasi pada periode luar masa giling, pemberian *reward* ke karyawan pada periode luar masa giling, ketepatan perhitungan jumlah seleksi karyawan pada periode luar masa giling, pelaksanaan evaluasi seleksi karyawan yang terlaksana, dan ketepatan perhitungan jumlah seminar mengenai perusahaan pada periode luar masa giling.

4. Terdapat 13 rekomendasi perbaikan keseluruhan yang dapat diberikan dari hasil pengukuran kinerja yang telah dilakukan. Pada KPI I111 terdapat 4 rekomendasi yang mencakup keseluruhan dari KPI I411, KPI I412, dan KPI L211, pada KPI C212 terdapat 5 rekomendasi perbaikan yang mencakup keseluruhan dari KPI I211 dan KPI I212, pada KPI I311 terdapat 3 rekomendasi perbaikan yang mencakup keseluruhan dari KPI I312 dan L211. Salah satu rekomendasi perbaikan yang diberikan adalah karena belum adanya agenda rapat yang jelas maka kepala divisi membuat agenda rapat tiap 1 bulan sekali dengan mempertimbangkan saran dari karyawan, topik yang dapat mempengaruhi tim, daftar pertanyaan yang harus dijawab oleh peserta rapat, tujuan rapat, durasi pembahasan, dan proses yang akan dilakukan.

5.2 Saran

Saran yang diberikan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut.

1. PG. Kebon Agung harus bisa mempertahankan atau bahkan meningkatkan pencapaian pada setiap indikator agar dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
2. PG. Kebon Agung dapat segera memperbaiki indikator-indikator yang masih berada di bawah target.
3. Untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan pengukuran kinerja dengan mengukur faktor-faktor yang masih belum terukur seperti yang telah disebutkan sebelumnya pada penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, K. R. 2011. *Lokakarya (Workshop) Human Resource Scorecard untuk Meningkatkan Persepsi Keterlibatan Kerja Karyawan Departemen Sumber Daya Manusia*. Tesis Program Studi Psikologi Universitas Gajah Mada (tidak dipublikasikan).
- Becker, B.E, M.Am Huselid, dan D. Ulrich. 2009. *The HR-Scorecard Linking People, Strategy, and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- British Retail Consortium. 2012. *Understanding Root Cause Analysis*. British Retail Consortium.
- Cahyaningsih, Y. T. 2003. *Pengaruh Penerapan Konsep Human Resource Scorecard Sebagai Salah Satu Alat Strategi Terhadap Kinerja pada PT. Pembangunan Jaya Ancol*. Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada (tidak dipublikasikan).
- Handayani, B. D. 2011. *Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada RSUD Kabupaten Kebumen*. Jurnal Dinamika Manajemen vol.2, No.1, 2011. Semarang.
- Hasibuan, M. S. P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Iveta, G. 2012. *Human Resource Key Performance Indicators, Journal of Competitive-ness*, 4 (1):177-128.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 2004. *Strategy Maps Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School.
- Lynch, Richard L. dan Cross Kelvin. 2003. *Performance Measurement System, Handbook of Cost Management*. New York: Warren Gorham Lamont.
- Mathis, R.L.dan J.H. Jackson. 2003. *Human Resource Management*. New York: Thompson.
- Mulyadi. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balance Scorecard*. Yogyakarta: UPP-STIM YKPN.
- Mulyadi. 2001. *Balance Scorecard Alat Manajemen Kontenporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nasution, M. N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management*. Edisi Kedua. Bogor: Ghalia Indonesia.



Neolaka, A. 2014. *Metode Penelitian dan Statistik*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Parmenter, D. 2010. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. United States of America: Wiley.

Priyono. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.

Purnama, R. A. 2013. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Pendekatan Human Resource Scorecard*. Skripsi. Tidak dipublikasikan. Malang: Universitas Brawijaya.

Ramadhan, D. G. 2013. *Perancangan dan Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Metode Human Resource Scorecard (HRSC)*. Skripsi. Tidak dipublikasikan. Malang: Universitas Brawijaya.

Saaty, T. L. 1990. *How to Make a Decision: The Analytic Decision Process*, *European Journal of Operational Research*, Vol. 48, pp 9-26.

Saaty, T. L. 2004. *Decision Making – The Analytical Hierarchy and The Analytic Network Process*, *Journal of Sustems Science and Systems Engineering*, Vol. 13, No. 1, pp. 1-35.

Sudjana, Nana dan Ibrahim. 1989. *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Bandung: Sinar Baru.

Lampiran 1. Konfirmasi *Strategy Objectives*

LEMBAR KONFIRMASI *STRATEGY OBJECTIVES* DIVISI SDM DAN UMUM PG. KEBON AGUNG

Tujuan: Untuk memvalidasi *strategy objectives* divisi SDM dan Umum yang akan dievaluasi kinerjanya.

No.	Perspektif	<i>Strategy Objectives</i>
1.	<i>Financial</i>	Peningkatan efisiensi dan perealisasi anggaran sumber daya manusia
		Peningkatan kesejahteraan karyawan
2.	<i>Customer</i>	Peningkatan tingkat kepuasan kerja karyawan
		Peningkatan produktivitas karyawan
3.	<i>Internal Business Process</i>	Peningkatan wawasan karyawan
		Peningkatan kinerja karyawan
		Peningkatan standard rekrutmen
		Peningkatan <i>relationship</i> antar karyawan
4.	<i>Learning and Growth</i>	Peningkatan <i>knowledge</i> karyawan mengenai perusahaan
		Peningkatan <i>quality</i> karyawan

Data Responden

Nama :

Jabatan :

Malang, Februari 2020

Lampiran 2. Kuesioner Rancangan *Strategy Objectives*, Program Inisiatif, dan Aktivitas

KUESIONER KEY PERFORMANCE INDICATOR

PG. KEBON AGUNG MALANG

Petunjuk pengisian: Berilah tanda *check* (✓) pada kolom jawaban yang sesuai.

Isilah pada kolom jawaban yang sesuai, berdasarkan pertanyaan berikut:

Apakah masing-masing *key performance indicator* sudah relevan untuk dijadikan tujuan indikator kinerja masing-masing perspektif?

1. Perspektif *Financial*

Perspektif	Strategy Objectives	Program Inisiatif	Aktivitas	Jawaban	
				Ya	Tidak
<i>Financial</i>	F1: Peningkatan efisiensi dan realisasi anggaran sumber manusia	F11: Mengefisiensikan dan merealisasikan anggaran sumber daya manusia	F111: Pengendalian biaya operasional SDM		
			F112: Penyusunan anggaran SDM		
			F113: Pengelolaan anggaran SDM		
	F2: Peningkatan kesejahteraan karyawan	F21: Memberikan fasilitas kepada karyawan	F211: Pemberian transportasi perusahaan yang sesuai ketentuan		
			F212: Pemberian klinik untuk pemeriksaan kesehatan karyawan yang sesuai ketentuan		
			F213: Pemberian jaminan sosial tenaga kerja (JAMSOSTEK) sesuai dengan ketentuan		



2. Perspektif *Customer*

Perspektif	Strategy Objectives	Program Inisiatif	Aktivitas	Jawaban	
				Ya	Tidak
<i>Customer</i>	C1: Peningkatan tingkat kepuasan kerja karyawan	C11: Meningkatkan produktivitas karyawan	C111: Perhitungan jumlah pemberian penghargaan ke karyawan atas opini terbaik tiap tahun		
			C112: Pelaksanaan <i>cross-training</i> karyawan pada periode luar masa giling		
	C2: Peningkatan mutu karyawan	C12: Meminimalkan persentase keluhan karyawan	C121: Pengendalian keluhan dari karyawan		
			C211: Pelaksanaan evaluasi karyawan yang terlaksana		
		C212: Penciptaan lingkungan kerja yang nyaman			

3. Perspektif *Internal Business Process*

Perspektif	Strategy Objectives	Program Inisiatif	Aktivitas	Jawaban	
				Ya	Tidak
<i>Internal Business Process</i>	I1: Peningkatan efektivitas dan efisiensi kontrol internal	I11: Memastikan efektivitas dan efisiensi kontrol internal	I111: Pelaksanaan sistem pengendalian mutu		
	I2: Peningkatan kinerja karyawan	I21: Mengadakan penilaian prestasi karyawan	I211: Ketepatan jumlah karyawan berprestasi pada periode luar masa giling		



Perspektif	Strategy Objectives	Program Inisiatif	Aktivitas	Jawaban	
				Ya	Tidak
			I212: Pemberian <i>reward</i> ke karyawan pada periode luar masa giling		
	I3: Peningkatan standar seleksi karyawan	I31: Menerapkan prosedur standar seleksi karyawan	I311: Ketepatan perhitungan jumlah seleksi karyawan pada periode luar masa giling		
			I312: Pelaksanaan evaluasi seleksi karyawan yang terlaksana		
	I4: Peningkatan koordinasi antar karyawan	I41: Mengadakan pertemuan formal	I411: Pengadaan rapat antar divisi		
			I412: Pengadaan rapat internal setiap divisi		
			I42: Mengadakan pertemuan non formal	I421: Pengadaan kegiatan <i>gathering</i>	

4. Perspektif *Learning and Growth*

Perspektif	Strategy Objectives	Program Inisiatif	Aktivitas	Jawaban	
				Ya	Tidak
<i>Learning and Growth</i>	L1: Pengembangan kemampuan karyawan	L11: Menerapkan mutasi karyawan	L111: Ketepatan perhitungan jumlah karyawan yang dipindahkan dari divisi satu ke divisi yang lain		
	L2: Peningkatan kepedulian karyawan terhadap perusahaan	L21: Mengembangkan pengetahuan	L211: Ketepatan perhitungan jumlah seminar mengenai perusahaan pada		

Perspektif	Strategy Objectives	Program Inisiatif	Aktivitas	Jawaban	
				Ya	Tidak
		karyawan tentang perusahaan	periode luar masa giling		
	L3: Peningkatan skill dan kualitas karyawan	L31: Menyelenggarakan training skill dan kualitas	L311: Ketepatan perhitungan jumlah training karyawan sesuai dengan bidang pada periode luar masa giling		

Berdasarkan pengisian kuesioner di atas, menurut Anda apakah rancangan *Key Performance Indicator* tersebut sudah mewakili sistem organisasi PG. Kebon Agung ? Jika tidak berikan alasan Anda:

.....

.....

.....

.....

Jika tidak, mohon tulisan rekomendasi *Key Performance Indicator* pada tabel di bawah ini:

Perspektif	Strategy Objectives	Program Inisiatif	Aktivitas	Jawaban	
				Ya	Tidak

Data Responden

Nama :

Jabatan :

Malang, April 2020



Lampiran 3. Hasil Kuesioner Rancangan *Strategy Objectives*, Program Inisiatif, dan Aktivitas

KUESIONER KEY PERFORMANCE INDICATOR

PG. KEBON AGUNG MALANG

Petunjuk pengisian: Berilah tanda *check* (✓) pada kolom jawaban yang sesuai.

Isilah pada kolom jawaban yang sesuai, berdasarkan pertanyaan berikut:

Apakah masing-masing *key performance indicator* sudah relevan untuk dijadikan tujuan indikator kinerja masing-masing perspektif?

1. Perspektif *Financial*

Perspektif	Strategy Objectives	Program Inisiatif	Aktivitas	Jawaban	
				Ya	Tidak
<i>Financial</i>	F1: Peningkatan efisiensi dan realisasi anggaran sumber manusia	F11: Mengefisiensikan dan merealisasikan anggaran sumber daya manusia	F111: Pengendalian biaya operasional SDM	✓	
			F112: Penyusunan anggaran SDM	✓	
			F113: Pengelolaan anggaran SDM	✓	
	F2: Peningkatan kesejahteraan karyawan	F21: Memberikan fasilitas kepada karyawan	F211: Pemberian transportasi perusahaan yang sesuai ketentuan	✓	
			F212: Pemberian klinik untuk pemeriksaan kesehatan karyawan yang sesuai ketentuan	✓	
			F213: Pemberian jaminan sosial tenaga kerja (JAMSOSTEK) sesuai dengan ketentuan	✓	



2. Perspektif *Customer*

Perspektif	Strategy Objectives	Program Inisiatif	Aktivitas	Jawaban	
				Ya	Tidak
<i>Customer</i>	C1: Peningkatan tingkat kepuasan kerja karyawan	C11: Meningkatkan produktivitas karyawan	C111: Perhitungan jumlah pemberian penghargaan ke karyawan atas opini terbaik tiap tahun	√	
			C112: Pelaksanaan <i>cross-training</i> karyawan pada periode luar masa giling	√	
	C2: Peningkatan mutu karyawan	C21: Meningkatkan keefektifan dan keefisienan SDM	C12: Meminimalkan persentase keluhan karyawan	√	
			C211: Pelaksanaan evaluasi karyawan yang terlaksana	√	
		C212: Penciptaan lingkungan kerja yang nyaman	√		

3. Perspektif *Internal Business Process*

Perspektif	Strategy Objectives	Program Inisiatif	Aktivitas	Jawaban	
				Ya	Tidak
<i>Internal Business Process</i>	I1: Peningkatan efektivitas dan efisiensi kontrol internal	I11: Memastikan efektivitas dan efisiensi kontrol internal	I111: Pelaksanaan sistem pengendalian mutu	√	
	I2: Peningkatan kinerja karyawan	I21: Mengadakan penilaian prestasi karyawan	I211: Ketepatan jumlah karyawan berprestasi pada periode luar masa giling	√	



Perspektif	Strategy Objectives	Program Inisiatif	Aktivitas	Jawaban	
				Ya	Tidak
			I212: Pemberian <i>reward</i> ke karyawan pada periode luar masa giling	√	
	I3: Peningkatan standar seleksi karyawan	I31: Menerapkan prosedur standar seleksi karyawan	I311: Ketepatan perhitungan jumlah seleksi karyawan pada periode luar masa giling	√	
			I312: Pelaksanaan evaluasi seleksi karyawan yang terlaksana	√	
	I4: Peningkatan koordinasi antar karyawan	I41: Mengadakan pertemuan formal	I411: Pengadaan rapat antar divisi	√	
			I412: Pengadaan rapat internal setiap divisi	√	
			I42: Mengadakan pertemuan non formal	I421: Pengadaan kegiatan <i>gathering</i>	√

4. Perspektif *Learning and Growth*

Perspektif	Strategy Objectives	Program Inisiatif	Aktivitas	Jawaban	
				Ya	Tidak
<i>Learning and Growth</i>	L1: Pengembangan kemampuan karyawan	L11: Menerapkan mutasi karyawan	L111: Ketepatan perhitungan jumlah karyawan yang dipindahkan dari divisi satu ke divisi yang lain	√	

Perspektif	Strategy Objectives	Program Inisiatif	Aktivitas	Jawaban	
				Ya	Tidak
	L2: Peningkatan kepedulian karyawan terhadap perusahaan	L21: Mengembangkan pengetahuan karyawan tentang perusahaan	L211: Ketepatan perhitungan jumlah seminar mengenai perusahaan pada periode luar masa giling	√	
	L3: Peningkatan skill dan kualitas karyawan	L31: Menyelenggarakan training skill dan kualitas	L311: Ketepatan perhitungan jumlah training karyawan sesuai dengan bidang pada periode luar masa giling	√	

Berdasarkan pengisian kuesioner di atas, menurut Anda apakah rancangan *Key Performance Indicator* tersebut sudah mewakili sistem organosasi PG. Kebon Agung? Jika tidak berikan alasan Anda:

.....

.....

.....

Jika tidak, mohon tulisan rekomendasi *Key Performance Indicator* pada tabel di bawah ini:

Perspektif	Strategy Objectives	Program Inisiatif	Aktivitas	Jawaban	
				Ya	Tidak

Data Responden
 Nama : Bambang Tjiptoroso
 Jabatan : Administrasi Personalia

Malang, 16 April 2020

Lampiran 4. Kuesioner Validasi *Strategy Objectives* dan *Key Performance Indicators* (KPI)

KUESIONER TERKAIT *STRATEGY OBJECTIVES* DAN *KEY PERFORMANCE INDICATORS*

Dengan hormat,

Saya Tamara Rahma Widowati yang pada saat ini sedang melakukan penelitian terkait pengukuran kinerja yang ada di PG. Kebon Agung Malang. Penelitian ini diajukan untuk menyusun Tugas Akhir sebagai persyaratan akademik dalam memperoleh gelar Sarjana Strata I (S1) pada Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya Malang. Saya berharap kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner berikut ini. Atas perhatian Bapak/Ibu dan waktu yang diberikan, saya ucapkan terima kasih.

Nama Responden :

Jabatan/Divisi Pekerjaan :

Petunjuk pengisian: Isilah target di setiap indikator yang telah disediakan sesuai dengan satuan yang telah ditetapkan

Batas Minimal: merupakan kondisi terburuk yang mungkin terjadi

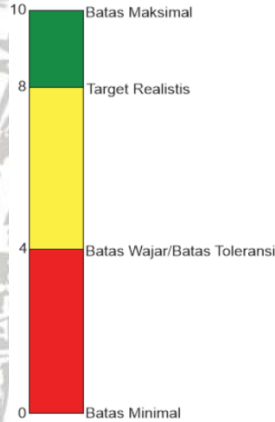
Batas Toleransi: merupakan kondisi dimana belum mencapai target tetapi masih bisa dimaklumi

Target Realistis: merupakan target yang ingin dicapai

Batas Maksimal: merupakan kondisi ideal yang mungkin terjadi

Hasil Saat Ini: merupakan kondisi aktual yang terjadi pada saat ini

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



Kode	Aktivitas	Batas Minimal	Batas Toleransi	Batas Realistis	Batas Maksimal	Hasil Saat Ini
F111	Pengendalian biaya operasional SDM (per tahun)					
F112	Penyusunan anggaran SDM(per tahun)					
F113	Pengelolaan anggaran SDM					
F221	Pemberian transportasi perusahaan yang sesuai ketentuan					
F222	Pemberian klinik untuk pemeriksaan kesehatan karyawan yang sesuai ketentuan					
F223	Pemberian jaminan sosial tenaga kerja (JAMSOSTEK) sesuai dengan ketentuan					



Kode	Aktivitas	Batas Minimal	Batas Toleransi	Batas Realistis	Batas Maksimal	Hasil Saat Ini
C111	Pemberian penghargaan ke karyawan atas ide terbaik pada periode luar masa giling karyawan atas opini terbaik tiap tahun					
C112	Pelaksanaan <i>cross-training</i> karyawan pada periode luar masa giling					
C121	Pengendalian keluhan dari karyawan					
C211	Pelaksanaan evaluasi karyawan yang terlaksana					
C212	Penciptaan lingkungan kerja yang nyaman					
I111	Pelaksanaan sistem pengendalian mutu					
I211	Ketepatan jumlah karyawan berprestasi pada periode luar masa giling					
I212	Pemberian <i>reward</i> ke karyawan pada periode luar masa giling					

Kode	Aktivitas	Batas Minimal	Batas Toleransi	Batas Realistis	Batas Maksimal	Hasil Saat Ini
I311	Ketepatan perhitungan jumlah seleksi karyawan pada periode luar masa giling					
I312	Pelaksanaan evaluasi seleksi karyawan yang terlaksana					
I411	Pengadaan rapat antar divisi					
I412	Pengadaan rapat internal setiap divisi					
I421	Pengadaan kegiatan <i>gathering</i>					
L111	Ketepatan perhitungan jumlah karyawan yang dipindahkan dari divisi satu ke divisi yang lain					
L211	Ketepatan perhitungan jumlah seminar mengenai perusahaan pada periode luar masa giling					
L311	Ketepatan perhitungan jumlah training karyawan sesuai dengan bidang pada periode luar masa giling					

Berdasarkan hasil pengisian kuesioner di atas:

Apakah rancangan *strategy objectives* sudah mewakili sistem organisasi di PG. Kebon Agung ?

Ya

Tidak

Lampiran 5. Hasil Kuesioner Validasi *Strategy Objectives* dan *Key Performance Indicators* (KPI)

KUESIONER TERKAIT *STRATEGY OBJECTIVES* DAN *KEY PERFORMANCE INDICATORS*

Dengan hormat,

Saya Tamara Rahma Widowati yang pada saat ini sedang melakukan penelitian terkait pengukuran kinerja yang ada di PG. Kebon Agung Malang. Penelitian ini diajukan untuk menyusun Tugas Akhir sebagai persyaratan akademik dalam memperoleh gelar Sarjana Strata 1 (S1) pada Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya Malang. Saya mengharap kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner berikut ini. Atas perhatian Bapak/Ibu dan waktu yang diberikan, saya ucapkan terima kasih.

Nama Responden :

Jabatan/Divisi Pekerjaan :

Petunjuk pengisian: Isilah target di setiap indikator yang telah disediakan sesuai dengan satuan yang telah ditetapkan

Batas Minimal: merupakan kondisi terburuk yang mungkin terjadi

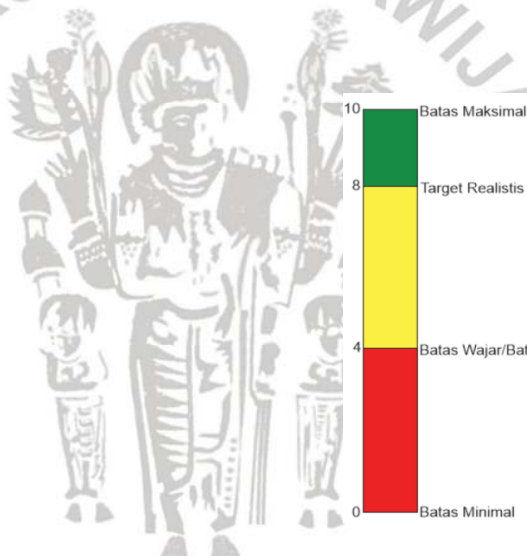
Batas Toleransi: merupakan kondisi dimana belum mencapai target tetapi masih bisa dimaklumi

Target Realistis: merupakan target yang ingin dicapai

Batas Maksimal: merupakan kondisi ideal yang mungkin terjadi

Hasil Saat Ini: merupakan kondisi aktual yang terjadi pada saat ini

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



Kode	Aktivitas	Batas Minimal	Batas Toleransi	Batas Realistis	Batas Maksimal	Hasil Saat Ini
F111	Pengendalian biaya operasional SDM (per tahun)	25.065.000	24.625.000	24.150.000	24.053.500	24.053.500
F112	Penyusunan anggaran SDM(per tahun)	25.065.000	28.600.000	28.080.000	27.880.000	27.880.000
F113	Pengelolaan anggaran SDM	86,07 %	86,10 %	86,00 %	86,28 %	86,28 %
F211	Pemberian transportasi perusahaan yang sesuai ketentuan	75 %	80%	90%	100%	98%
F212	Pemberian klinik untuk pemeriksaan kesehatan karyawan yang sesuai ketentuan	80 %	80%	90%	100%	97%



Kode	Aktivitas	Batas Minimal	Batas Toleransi	Batas Realistis	Batas Maksimal	Hasil Saat Ini
F213	Pemberian jaminan sosial tenaga kerja (JAMSOSTEK) sesuai dengan ketentuan	83 %	87%	90%	100%	98%
C111	Pemberian penghargaan ke karyawan atas ide terbaik pada periode luar masa giling karyawan atas opini terbaik tiap tahun	60 kali	120 kali	120 kali	229 kali	115 kali
C112	Pelaksanaan <i>cross-training</i> karyawan pada periode luar masa giling	20%	30%	40%	50%	40,28%
C121	Pengendalian keluhan dari karyawan	80 %	85 %	90 %	100 %	94 %
C211	Pelaksanaan evaluasi karyawan yang terlaksana	3 kali	4 kali	6 kali	6 kali	6 kali
C212	Penciptaan lingkungan kerja yang nyaman	80%	80%	90%	100%	88%
I111	Pelaksanaan sistem pengendalian mutu	80 %	85 %	90 %	100 %	80 %
I211	Ketepatan jumlah karyawan berprestasi pada periode luar masa giling	115 kali	200 kali	229 kali	229 kali	219 kali

Kode	Aktivitas	Batas Minimal	Batas Toleransi	Batas Realistis	Batas Maksimal	Hasil Saat Ini
I212	Pemberian <i>reward</i> ke karyawan pada periode luar masa giling	120 kali	215 kali	229 kali	229 kali	219 kali
I311	Ketepatan perhitungan jumlah seleksi karyawan pada periode luar masa giling	2 kali	4 kali	6 kali	6 kali	5 kali
I312	Pelaksanaan evaluasi seleksi karyawan yang terlaksana	2 kali	4 kali	6 kali	6 kali	5 kali
I411	Pengadaan rapat antar divisi	6 kali	9 kali	12 kali	12 kali	8 kali
I412	Pengadaan rapat internal setiap divisi	3 kali	3 kali	6 kali	6 kali	4 kali
I421	Pengadaan kegiatan <i>gathering</i>	1 kali	2 kali	3 kali	3 kali	3 kali
L111	Ketepatan perhitungan jumlah karyawan yang dipindahkan dari divisi satu ke divisi yang lain	10 karyawan	13 karyawan	20 karyawan	20 karyawan	17 karyawan
L211	Ketepatan perhitungan jumlah seminar mengenai perusahaan pada periode luar masa giling	3 kali	3 kali	6 kali	6 kali	5 kali
L311	Ketepatan perhitungan jumlah training karyawan sesuai dengan bidang pada periode luar masa giling	3 kali	3 kali	6 kali	6 kali	6 kali

Berdasarkan hasil pengisian kuesioner di atas:

Apakah rancangan *strategy objectives* sudah mewakili sistem organisasi di PG. Kebon Agung ?

Ya

Tidak



Lampiran 6. Kuesioner Tingkat Kepentingan Perspektif, *Strategy Objectives*, Program Inisiatif, dan Aktivitas.

KUESIONER PEMBOBOTAN TINGKAT KEPENTINGAN PERSPEKTIF, *STRATEGY OBJECTIVES*, PROGRAM INISIATIF DAN AKTIVITAS

Tujuan

Adapun tujuan dari kuesioner ini adalah untuk membototkan tingkat kepentingan masing-masing perspektif, *strategy objectives*, program inisiatif, dan aktivitas dari sistem pengukuran kinerja yang dilakukan pada penelitian ini. Kuesioner ini diisi oleh perwakilan dari 5 divisi yang ada di PG. Kebon Agung, sehingga terdapat 5 responden yang mengisi kuesioner ini.

Petunjuk Pengisian

Petunjuk pengisian kuesioner ini adalah sebagai berikut:

1. Berilah nilai sesuai dengan kriteria di bawah ini:

Nilai	Tingkat Kepentingan
1	Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /Program Inisiatif/Aktivitas A sama penting dibanding Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /Program Inisiatif/Aktivitas B
3	Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /Program Inisiatif/Aktivitas A sedikit lebih penting dibanding Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /Program Inisiatif/Aktivitas B
5	Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /Program Inisiatif/Aktivitas A lebih penting dibanding Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /Program Inisiatif/Aktivitas B

Nilai	Tingkat Kepentingan
7	Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /Program Inisiatif/Aktivitas A sangat penting dibanding Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /Program Inisiatif/Aktivitas B
9	Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /Program Inisiatif/Aktivitas A jauh penting dibanding Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /Program Inisiatif/Aktivitas B
2,4,6,8	Nilai tengah-tengah

Pengertian nilai tengah adalah jika perspektif/*strategy objectives*/program inisiatif/aktivitas A sedikit lebih penting dari perspektif/*strategy objectives*/program inisiatif/aktivitas B maka diberikan nilai 3, namun jika nilai 3 tersebut dianggap masih terlalu besar dan nilai 1 dianggap terlalu kecil, maka nilai 2 yang harus diberikan pada perspektif/*strategy objectives*/program inisiatif/aktivitas A dibandingkan terhadap perspektif/*strategy objectives*/program inisiatif/aktivitas B.

2. Contoh Pengisian Kuesioner

Lingkari salah satu skala penilaian.

Perspektif	Skala Penilaian														Perspektif			
Financial	9	8	7	6	5	4	3	2	①	2	3	4	5	6	7	8	9	Customer

Artinya perspektif *financial* sama penting (1) dibandingkan perspektif *customer*.

KUESIONER TINGKAT KEPENTINGAN PERSPEKTIF

Lingkari salah satu skala penilaian sesuai dengan petunjuk di atas.

Perspektif	Skala Penilaian																Perspektif	
<i>Financial</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Customer</i>
<i>Financial</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Internal Business Process</i>
<i>Financial</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Learning and Growth</i>
<i>Customer</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Internal Business Process</i>
<i>Customer</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Learning and Growth</i>
<i>Internal Business Process</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Learning and Growth</i>

KUESIONER TINGKAT KEPENTINGAN *STRATEGY OBJECTIVES*

Lingkari salah satu skala penilaian sesuai dengan petunjuk diatas.

Perspektif *Financial*

<i>Strategy Objectives</i>	Skala Penilaian																		<i>Strategy Objectives</i>
F1: Peningkatan efisiensi dan realisasi Penyusunan anggaran SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F2: Peningkatan kesejahteraan karyawan	

Perspektif *Customer*

<i>Strategy Objectives</i>	Skala Penilaian																		<i>Strategy Objectives</i>
C1: Peningkatan tingkat kepuasan kerja karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C2: Peningkatan mutu karyawan	

Perspektif Customer

<i>Strategy Objectives</i>	Skala Penilaian																		<i>Strategy Objectives</i>
I1: Peningkatan efektivitas dan efisiensi kontrol internal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I2: Peningkatan kinerja karyawan	
I1: Peningkatan efektivitas dan efisiensi kontrol internal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I3: Peningkatan standar seleksi karyawan	
I1: Peningkatan efektivitas dan efisiensi kontrol internal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I4: Peningkatan koordinasi antar karyawan	
I2: Peningkatan kinerja karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I3: Peningkatan standar seleksi karyawan	
<i>Strategy Objectives</i>	Skala Penilaian																		<i>Strategy Objectives</i>
I2: Peningkatan kinerja karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I4: Peningkatan koordinasi antar karyawan	
I3: Peningkatan standar seleksi karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I4: Peningkatan koordinasi antar karyawan	



Perspektif *Learning and Growth*

<i>Strategy Objectives</i>	Skala Penilaian																		<i>Strategy Objectives</i>
L1: Pengembangan kemampuan karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	L2: Peningkatan kepedulian karyawan terhadap perusahaan	
L1: Pengembangan kemampuan karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	L3: Peningkatan <i>skill</i> dan kualitas karyawan	
L2: Peningkatan kepedulian karyawan terhadap perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	L3: Peningkatan <i>skill</i> dan kualitas karyawan	



KUESIONER TINGKAT KEPENTINGAN PROGRAM INISIATIF

Lingkari salah satu skala penilaian sesuai dengan petunjuk diatas.

Perspektif *Customer*

<i>Strategy Objectives</i>	Skala Penilaian																		<i>Strategy Objectives</i>
C11: Meningkatkan produktivitas karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C12: Meminimalkan persentase keluhan karyawan	

Perspektif *Internal Business Process*

<i>Strategy Objectives</i>	Skala Penilaian																		<i>Strategy Objectives</i>
I41: Mengadakan pertemuan formal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I42: Mengadakan pertemuan non formal	

KUESIONER TINGKAT KEPENTINGAN AKTIVITAS

Lingkari salah satu skala penilaian sesuai dengan petunjuk diatas.

Perspektif *Financial*

<i>Strategy Objectives</i>	Skala Penilaian																		<i>Strategy Objectives</i>
F111: Pengendalian biaya operasional SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F112: Penyusunan anggaran SDM	
F111: Pengendalian biaya operasional SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F113: Pengelolaan anggaran SDM	
F112: Penyusunan anggaran SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F113: Pengelolaan anggaran SDM	
F211: Pemberian transportasi perusahaan yang sesuai ketentuan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F212: Pemberian klinik untuk pemeriksaan kesehatan karyawan yang sesuai ketentuan	
F211: Pemberian transportasi perusahaan yang sesuai ketentuan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F213: Pemberian jaminan sosial tenaga kerja (JAMSOSTEK) sesuai dengan ketentuan	
F212: Pemberian klinik untuk pemeriksaan kesehatan karyawan yang sesuai ketentuan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F213: Pemberian jaminan sosial tenaga kerja (JAMSOSTEK) sesuai dengan ketentuan	



Perspektif Customer

Strategy Objectives	Skala Penilaian																		Strategy Objectives
C111: Perhitungan jumlah pemberian penghargaan ke karyawan atas opini terbaik tiap tahun	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C112: Pelaksanaan <i>cross-training</i> karyawan pada periode luar masa giling	
C211: Pelaksanaan evaluasi karyawan yang terlaksana	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C212: Penciptaan lingkungan kerja yang nyaman	

Perspektif Internal Business Process

Strategy Objectives	Skala Penilaian																		Strategy Objectives
I211: Ketepatan jumlah karyawan berprestasi pada periode luar masa giling karyawan setiap bulan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I212: Pemberian <i>reward</i> ke karyawan pada periode luar masa giling	
I311: Ketepatan perhitungan jumlah seleksi karyawan pada periode luar masa giling	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I312: Pelaksanaan evaluasi seleksi karyawan yang terlaksana	
I411: Pengadaan rapat antar divisi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I412: Pengadaan rapat internal setiap divisi	

Data Responden

Nama :

Jabatan :

Lampiran 7. Kuesioner Tingkat Kepentingan Perspektif, *Strategy Objectives*, Program Inisiatif, dan Aktivitas.

KUESIONER PEMBOBOTAN TINGKAT KEPENTINGAN PERSPEKTIF, *STRATEGY OBJECTIVES*, PROGRAM INISIATIF DAN AKTIVITAS

Tujuan

Adapun tujuan dari kuesioner ini adalah untuk membototkan tingkat kepentingan masing-masing perspektif, *strategy objectives*, program inisiatif, dan aktivitas dari sistem pengukuran kinerja yang dilakukan pada penelitian ini. Kuesioner ini diisi oleh perwakilan dari 5 divisi yang ada di PG. Kebon Agung, sehingga terdapat 5 responden yang mengisi kuesioner ini.

Petunjuk Pengisian

Petunjuk pengisian kuesioner ini adalah sebagai berikut:

1. Berilah nilai sesuai dengan kriteria di bawah ini:

Nilai	Tingkat Kepentingan
1	Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /Program Inisiatif/Aktivitas A sama penting dibanding Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /Program Inisiatif/Aktivitas B
3	Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /Program Inisiatif/Aktivitas A sedikit lebih penting dibanding Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /Program Inisiatif/Aktivitas B
5	Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /Program Inisiatif/Aktivitas A lebih penting dibanding Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /Program Inisiatif/Aktivitas B
7	Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /Program Inisiatif/Aktivitas A sangat penting dibanding Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /Program Inisiatif/Aktivitas B

Nilai	Tingkat Kepentingan
9	Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /Program Inisiatif/Aktivitas A jauh penting dibanding Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /Program Inisiatif/Aktivitas B
2,4,6,8	Nilai tengah-tengah

Pengertian nilai tengah adalah jika perspektif/*strategy objectives*/program inisiatif/aktivitas A sedikit lebih penting dari perspektif/*strategy objectives*/program inisiatif/aktivitas B maka diberikan nilai 3, namun jika nilai 3 tersebut dianggap masih terlalu besar dan nilai 1 dianggap terlalu kecil, maka nilai 2 yang harus diberikan pada perspektif/*strategy objectives*/program inisiatif/aktivitas A dibandingkan terhadap perspektif/*strategy objectives*/program inisiatif/aktivitas B.

2. Contoh Pengisian Kuesioner

Lingkari salah satu skala penilaian.

Perspektif	Skala Penilaian																Perspektif	
<i>Financial</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	①	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Customer</i>

Artinya perspektif *financial* sama penting (1) dibandingkan perspektif *customer*.

KUESIONER TINGKAT KEPENTINGAN PERSPEKTIF

Lingkari salah satu skala penilaian sesuai dengan petunjuk diatas.

Perspektif	Skala Penilaian															Perspektif		
<i>Financial</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Customer</i>
<i>Financial</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Internal Business Process</i>
<i>Financial</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Learning and Growth</i>
<i>Customer</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Internal Business Process</i>
<i>Customer</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Learning and Growth</i>
<i>Internal Business Process</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Learning and Growth</i>



KUESIONER TINGKAT KEPENTINGAN *STRATEGY OBJECTIVES*

Lingkari salah satu skala penilaian sesuai dengan petunjuk diatas.

Perspektif *Financial*

<i>Strategy Objectives</i>	Skala Penilaian																		<i>Strategy Objectives</i>
F1: Peningkatan efisiensi dan realisasi anggaran SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F2: Peningkatan kesejahteraan karyawan	

Perspektif *Customer*

<i>Strategy Objectives</i>	Skala Penilaian																		<i>Strategy Objectives</i>
C1: Peningkatan tingkat kepuasan kerja karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C2: Peningkatan mutu karyawan	

Perspektif *Internal Business Process*

<i>Strategy Objectives</i>	Skala Penilaian																		<i>Strategy Objectives</i>
I1: Peningkatan efektivitas dan efisiensi kontrol internal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I2: Peningkatan kinerja karyawan	
I1: Peningkatan efektivitas dan efisiensi kontrol internal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I3: Peningkatan standar seleksi karyawan	
I1: Peningkatan efektivitas dan efisiensi kontrol internal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I4: Peningkatan koordinasi antar karyawan	
I2: Peningkatan kinerja karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I3: Peningkatan standar seleksi karyawan	

<i>Strategy Objectives</i>	<i>Skala Penilaian</i>																		<i>Strategy Objectives</i>
I2: Peningkatan kinerja karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I4: Peningkatan koordinasi antar karyawan	
I3: Peningkatan standar seleksi karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I4: Peningkatan koordinasi antar karyawan	

Perspektif *Learning and Growth*

<i>Strategy Objectives</i>	<i>Skala Penilaian</i>																		<i>Strategy Objectives</i>
L1: Pengembangan kemampuan karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	L2: Peningkatan kepedulian karyawan terhadap perusahaan	
L1: Pengembangan kemampuan karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	L3: Peningkatan <i>skill</i> dan kualitas karyawan	
L2: Peningkatan kepedulian karyawan terhadap perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	L3: Peningkatan <i>skill</i> dan kualitas karyawan	

KUESIONER TINGKAT KEPENTINGAN PROGRAM INISIATIF

Lingkari salah satu skala penilaian sesuai dengan petunjuk diatas.

Perspektif *Customer*

<i>Strategy Objectives</i>	Skala Penilaian																		<i>Strategy Objectives</i>
C11: Meningkatkan prestasi kerja karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C12: Meminimalkan persentase keluhan karyawan	

Perspektif *Internal Business Process*

<i>Strategy Objectives</i>	Skala Penilaian																		<i>Strategy Objectives</i>
I41: Mengadakan pertemuan formal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I42: Mengadakan pertemuan non formal	

KUESIONER TINGKAT KEPENTINGAN AKTIVITAS

Lingkari salah satu skala penilaian sesuai dengan petunjuk diatas.

Perspektif *Financial*

<i>Strategy Objectives</i>	Skala Penilaian																		<i>Strategy Objectives</i>
F111: Biaya operasional SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F112: Anggaran SDM	
F111: Biaya operasional SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F113: Pengelolaan anggaran SDM	
F112: Anggaran SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F113: Pengelolaan anggaran SDM	
F211: Menyediakan transportasi perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F222: Menyediakan klinik untuk pemeriksaan kesehatan karyawan	
F211: Menyediakan transportasi perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F223: Menyediakan jaminan sosial tenaga kerja (JAMSOSTEK) sesuai dengan ketentuan	
F222: Menyediakan klinik untuk pemeriksaan kesehatan karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F223: Menyediakan jaminan sosial tenaga kerja (JAMSOSTEK) sesuai dengan ketentuan	



Perspektif Customer

Strategy Objectives	Skala Penilaian																		Strategy Objectives
C111: Melakukan <i>survey</i> opini karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C121: Merekapitulasi jumlah keluhan karyawan	
C211: Melakukan evaluasi rutin 1karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C212: Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman	

Perspektif Internal Business Process

Strategy Objectives	Skala Penilaian																		Strategy Objectives
I211: Melakukan rekapitulasi hasil prestasi karyawan setiap bulan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I212: Memberikan <i>reward</i> atas prestasi karyawan	
I311: Melakukan seleksi karyawan sesuai dengan kualifikasi perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I312: Mengevaluasi pelaksanaan seleksi karyawan	
I411: Melakukan rapat antar departemen	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I412: Melakukan rapat internal setiap departemen	

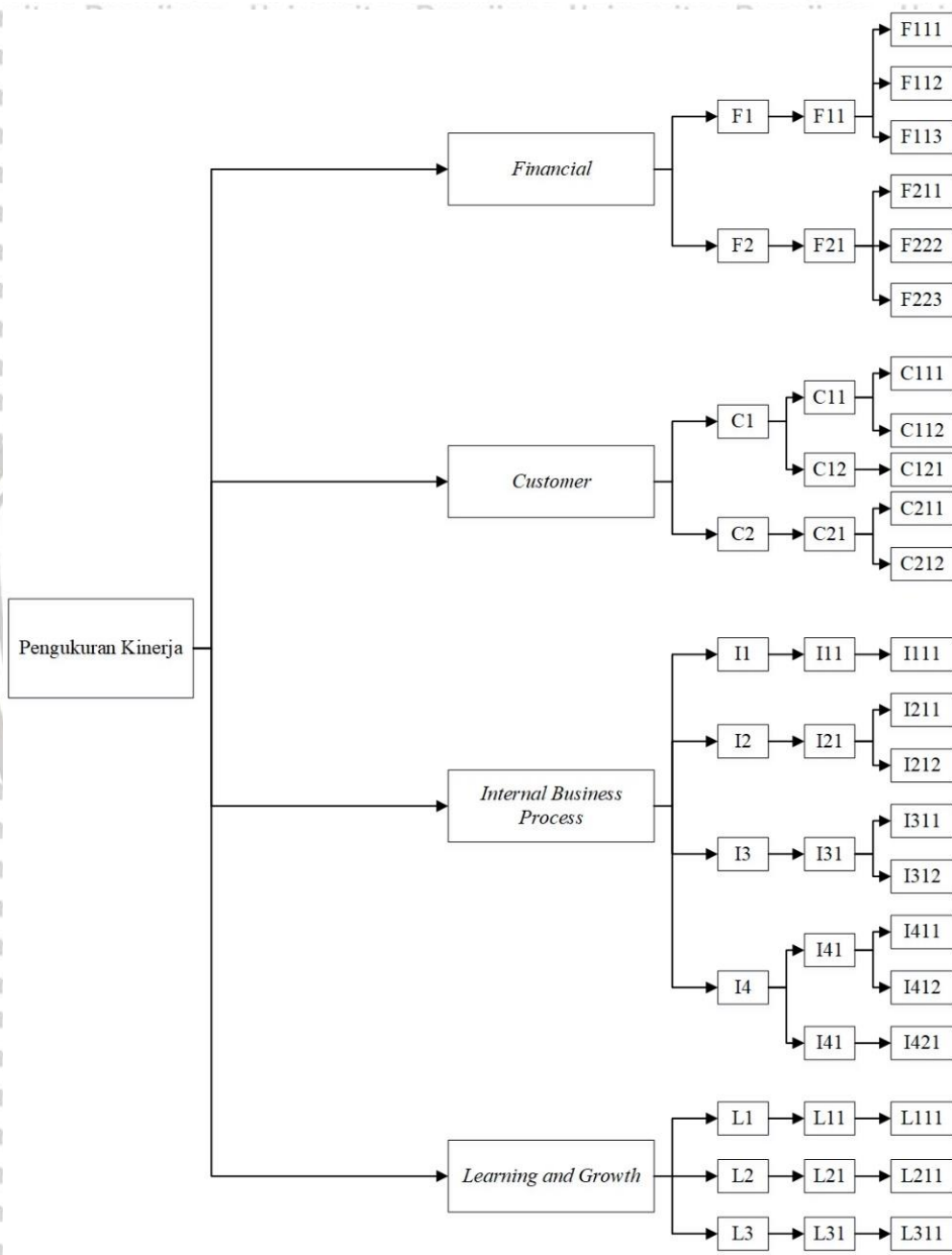
Data Responden

Nama : Bambang Tjiptoroso

Jabatan : HRD



Lampiran 8. Hierarki Pembobotan Pengukuran Kinerja



Lampiran 9. Perhitungan Bobot Perspektif, *Strategy Objectives*, Program Inisiatif, dan Aktivitas

Pembobotan Antar Perspektif

Perspektif	<i>Financial</i>	<i>Customer</i>	<i>Internal Business Process</i>	<i>Learning and Growth</i>	
<i>Financial</i>	1.00	1.00	1.00	3.00	
<i>Customer</i>	1.00	1.00	3.00	5.00	
<i>Internal Business Process</i>	1.00	0.33	1.00	3.00	
<i>Learning and Growth</i>	0.33	0.20	0.33	1.00	
Jumlah	3.33	2.53	5.33	12.00	
Perspektif	<i>Financial</i>	<i>Customer</i>	<i>Internal Business Process</i>	<i>Learning and Growth</i>	<i>Local Priority</i>
<i>Financial</i>	0.30	0.39	0.19	0.25	0.28
<i>Customer</i>	0.30	0.39	0.56	0.42	0.42
<i>Internal Business Process</i>	0.30	0.13	0.19	0.25	0.22
<i>Learning and Growth</i>	0.10	0.08	0.06	0.08	0.08
				Zmax	4.14
				CI	0.05
				RI	0.90
				CR	0.05



Pembobotan Antar Strategy Objectives Financial

<i>Strategy Objectives</i>	F1	F2	
F1	1.00	1.00	
F2	1.00	1.00	
Jumlah	2.00	2.00	
<i>Strategy Objectives</i>	F1	F2	<i>Local Priority</i>
F1	0.50	0.50	0.50
F2	0.50	0.50	0.50
	Zmax		2.00
	CI		0.00
	RI		0.00
	CR		0.00

Pembobotan Antar Strategy Objectives Customer

<i>Strategy Objectives</i>	C1	C2	
C1	1.00	0.25	
C2	4.00	1.00	
Jumlah	5.00	1.25	
<i>Strategy Objectives</i>	C1	C2	<i>Local Priority</i>
C1	0.20	0.20	0.20
C2	0.80	0.80	0.80
	Zmax		2.00
	CI		0.00
	RI		0.00
	CR		0.00



Pembobotan Antar Strategy Objectives Internal Business Process

<i>Strategy Objectives</i>	I1	I2	I3	I4	
I1	1.00	0.33	0.33	0.33	
I2	3.00	1.00	0.33	1.00	
I3	3.00	3.00	1.00	3.00	
I4	3.00	1.00	0.33	1.00	
Jumlah	10.00	5.33	2.00	5.33	
<i>Strategy Objectives</i>	I1	I2	I3	I4	<i>Local Priority</i>
I1	0.10	0.06	0.17	0.06	0.10
I2	0.30	0.19	0.17	0.19	0.21
I3	0.30	0.56	0.50	0.56	0.48
I4	0.30	0.19	0.17	0.19	0.21
				Zmax	4.19
				CI	0.06
				RI	0.90
				CR	0.07



Pembobotan Antar Strategy Objectives Learning and Growth

<i>Strategy Objectives</i>	L1	L2	L3	
L1	1.00	0.25	0.33	
L2	4.00	1.00	3.00	
L3	3.00	0.33	1.00	
Jumlah	8.00	1.58	4.33	
<i>Strategy Objectives</i>	L1	L2	L3	<i>Local Priority</i>
L1	0.13	0.16	0.08	0.12
L2	0.50	0.63	0.69	0.61
L3	0.38	0.21	0.23	0.27
			Zmax	3.10
			CI	0.05
			RI	0.58
			CR	0.09

Pembobotan Antar Program Inisiatif Customer

Program Inisiatif	C11	C12	
C11	1.00	4.00	
C12	0.25	1.00	
Jumlah	1.25	5.00	
Program Inisiatif	C11	C12	<i>Local Priority</i>
C11	0.80	0.80	0.80
C12	0.20	0.20	0.20
			Zmax
			2.00
			CI
			0.00
			RI
			0.00
			CR
			0.00



Pembobotan Antar Program Inisiatif *Internal Business Process*

Program Inisiatif	I41	I42	
I41	1.00	0.50	
I42	2.00	1.00	
Jumlah	3.00	1.50	
Program Inisiatif	I41	I42	<i>Local Priority</i>
I41	0.33	0.33	0.33
I42	0.67	0.67	0.67
	Zmax		2.00
	CI		0.00
	RI		0.00
	CR		0.00

Pembobotan Antar Aktivitas *Financial 1*

Aktivitas	F111	F112	F113	
F111	1.00	4.00	5.00	
F112	0.25	1.00	0.33	
F113	0.20	3.00	1.00	
Jumlah	1.45	8.00	6.33	
Aktivitas	F111	F112	F113	<i>Local Priority</i>
F111	0.69	0.50	0.79	0.66
F112	0.17	0.13	0.05	0.12
F113	0.14	0.38	0.16	0.22
		Zmax		3.31
		CI		0.15
		RI		0.58
		CR		0.26



Pembobotan Antar Aktivitas *Financial 2*

Aktivitas	F221	F212	F213	
F211	1.00	0.50	0.20	
F212	2.00	1.00	1.00	
F213	5.00	1.00	1.00	
Jumlah	8.00	2.50	2.20	
Aktivitas	F221	F212	F213	<i>Local Priority</i>
F211	0.13	0.20	0.09	0.14
F212	0.25	0.40	0.45	0.37
F213	0.63	0.40	0.45	0.49
		Zmax		3.11
		CI		0.06
		RI		0.58
		CR		0.10

Pembobotan Antar Aktivitas *Customer 1*

Aktivitas	C111	C112	
C111	1.00	4.00	
C112	0.25	1.00	
Jumlah	1.25	5.00	
Aktivitas	C111	C112	<i>Local Priority</i>
C111	0.80	0.80	0.80
C112	0.20	0.20	0.20
		Zmax	2.00
		CI	0.00
		RI	0.00
		CR	0.00



Pembobotan Antar Aktivitas *Customer 2*

Aktivitas	C211	C212	
C211	1.00	3.00	
C212	0.33	1.00	
Jumlah	1.33	4.00	
Aktivitas	C211	C212	<i>Local Priority</i>
C211	0.75	0.75	0.75
C212	0.25	0.25	0.25
	Zmax		2.00
	CI		0.00
	RI		0.00
	CR		0.00

Pembobotan Antar Aktivitas *Internal Business Process 1*

Aktivitas	I211	I212	
I211	1.00	0.20	
I212	5.00	1.00	
Jumlah	6.00	1.20	
Aktivitas	I211	I212	<i>Local Priority</i>
I211	0.17	0.17	0.17
I212	0.83	0.83	0.83
	Zmax		2.00
	CI		0.00
	RI		0.00
	CR		0.00



Pembobotan Antar Aktivitas *Internal Business Process 2*

Aktivitas	I311	I312	
I311	1.00	5.00	
I312	0.50	1.00	
Jumlah	1.50	6.00	
Aktivitas	I311	I312	<i>Local Priority</i>
I311	0.67	0.83	0.75
I312	0.33	0.17	0.25
		Zmax	2.00
		CI	0.00
		RI	0.00
		CR	0.00

Pembobotan Antar Aktivitas *Internal Business Process 3*

Aktivitas	I411	I412	
I411	1.00	1.00	
I412	1.00	1.00	
Jumlah	2.00	2.00	
Aktivitas	I411	I412	<i>Local Priority</i>
I411	0.50	0.50	0.50
I412	0.50	0.50	0.50
		Zmax	2.00
		CI	0.00
		RI	0.00
		CR	0.00



Lampiran 10. Pengukuran Kinerja Perusahaan

Kode	Aktivitas	Satuan	Pencapaian	Target	Max	Min	Sumber
F111	Pengendalian biaya operasional SDM (per tahun)	Rupiah	48.107.000	49.250.000	48.107.000	50.130.000	Divisi Keuangan
F112	Penyusunan anggaran SDM(per tahun)	Rupiah	55.760.000	57.200.000	55.760.000	58.240.000	Divisi Keuangan
F113	Pengelolaan anggaran SDM	%	86,28	86,00	86,28	86,07	Divisi Keuangan
F211	Pemberian transportasi perusahaan yang sesuai ketentuan	%	98	80	100	75	Divisi Logistik
F212	Pemberian klinik untuk pemeriksaan kesehatan karyawan yang sesuai ketentuan	%	97	80	100	80	Divisi Umum
F213	Pemberian jaminan sosial tenaga kerja (JAMSOSTEK) sesuai dengan ketentuan	%	98	87	100	83	Divisi Umum



Kode	Aktivitas	Satuan	Pencapaian	Target	Max	Min	Sumber
C111	Pemberian penghargaan ke karyawan atas ide terbaik pada periode luar masa giling karyawan atas opini terbaik tiap tahun	Qty	115	120	229	60	Divisi SDM
C112	Pelaksanaan <i>cross-training</i> karyawan pada periode luar masa giling	%	40,28	30	50	20	Divisi SDM
C121	Pengendalian keluhan dari karyawan	Qty	94	85	100	80	Divisi SDM
C211	Pelaksanaan evaluasi karyawan yang terlaksana	Qty	10	8	12	6	Divisi SDM
C212	Penciptaan lingkungan kerja yang nyaman	%	88	80	100	80	Divisi SDM
I111	Pelaksanaan sistem pengendalian mutu	Qty	80	85	100	80	Divisi umum
I211	Ketepatan jumlah karyawan berprestasi pada periode luar masa giling	Qty	219	200	229	115	Divisi SDM

Kode	Aktivitas	Satuan	Pencapaian	Target	Max	Min	Sumber
I212	Pemberian <i>reward</i> ke karyawan pada periode luar masa giling	Qty	219	215	229	120	Divisi SDM
I311	Ketepatan perhitungan jumlah seleksi karyawan pada periode luar masa giling	Qty	5	4	6	2	Divisi SDM
I312	Pelaksanaan evaluasi seleksi karyawan yang terlaksana	Qty	5	4	6	2	Divisi SDM
I411	Pengadaan rapat antar divisi	Qty	8	9	12	6	Divisi SDM
I412	Pengadaan rapat internal setiap divisi	Qty	4	3	6	3	Divisi SDM
I421	Pengadaan kegiatan <i>gathering</i>	Qty	3	2	3	1	Divisi umum
L111	Ketepatan perhitungan jumlah karyawan yang dipindahkan dari divisi satu ke divisi yang lain	Qty	17	13	20	10	Divisi SDM

Kode	Aktivitas	Satuan	Pencapaian	Target	Max	Min	Sumber
L211	Ketepatan perhitungan jumlah seminar mengenai perusahaan pada periode luar masa giling	Qty	5	3	6	3	Divisi SDM
L311	Ketepatan perhitungan jumlah training karyawan sesuai dengan bidang pada periode luar masa giling	Qty	6	3	6	3	Divisi SDM

Lampiran 11. Formulasi KPI per Aktivitas

Kode	Aktivitas	Satuan	Formulasi
F111	Pengendalian biaya operasional SDM	Rupiah	Jumlah Pengendalian biaya operasional SDM yang dikeluarkan perusahaan pada periode luar masa giling
F112	Penyusunan anggaran SDM	Rupiah	Jumlah penyusunan anggaran SDM perusahaan pada periode luar masa giling
F113	Pengelolaan anggaran SDM	%	$\frac{\text{biaya operasional SDM}}{\text{anggaran SDM}} \times 100\%$
F211	Pemberian transportasi perusahaan yang sesuai ketentuan	%	$\frac{\text{jumlah karyawan yang menggunakan transportasi}}{\text{jumlah karyawan yang dinas}} \times 100\%$
F212	Pemberian klinik untuk pemeriksaan kesehatan karyawan yang sesuai ketentuan	%	$\frac{\text{jumlah karyawan yang menggunakan fasilitas}}{\text{jumlah karyawan sakit saat bekerja}} \times 100\%$
F213	Pemberian jaminan sosial tenaga kerja (JAMSOSTEK) sesuai dengan ketentuan	%	$\frac{\text{jumlah karyawan yang menggunakan transportasi}}{\text{jumlah karyawan yang dinas}} \times 100\%$
C111	Pemberian penghargaan ke karyawan atas ide terbaik pada periode luar masa giling	Qty	Jumlah penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas ide terbaik



Kode	Aktivitas	Satuan	Formulasi
C112	Pelaksanaan <i>cross-training</i> karyawan pada periode luar masa giling	Qty	Persentase jumlah <i>cross-training</i> yang terealisasi oleh perusahaan pada periode luar masa giling
C121	Pengendalian keluhan dari karyawan	%	$\frac{\text{jumlah keluhan yang selesai ditangani}}{\text{jumlah seluruh pengaduan}} \times 100\%$
C211	Pelaksanaan evaluasi karyawan yang terlaksana	Qty	Jumlah evaluasi yang terlaksana oleh perusahaan
C212	Penciptaan lingkungan kerja yang nyaman	%	$\frac{\text{jumlah karyawan yang merasa nyaman dengan lingkungan}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$
I111	Pelaksanaan sistem pengendalian mutu	%	$\frac{\text{skor pengendalian mutu index}}{\text{target pengendalian mutu index}} \times 100\%$
I211	Ketepatan jumlah karyawan berprestasi pada periode luar masa giling	Qty	Jumlah karyawan yang memiliki prestasi di perusahaan
I212	Pemberian <i>reward</i> ke karyawan pada periode luar masa giling	Qty	Jumlah perusahaan memberi <i>reward</i> kepada karyawan



Kode	Aktivitas	Satuan	Formulasi
I311	Ketepatan perhitungan jumlah seleksi karyawan pada periode luar masa giling	Qty	Jumlah seleksi karyawan di perusahaan
I312	Pelaksanaan evaluasi seleksi karyawan yang terlaksana	Qty	Jumlah evaluasi pelaksanaan seleksi karyawan di perusahaan
I411	Pengadaan rapat antar divisi	Qty	Jumlah rapat antar divisi
I412	Pengadaan rapat internal setiap divisi	Qty	Jumlah rapat internal setiap divisi
I421	Pengadaan kegiatan <i>gathering</i>	Qty	Jumlah kegiatan <i>gathering</i> terlaksana
L111	Ketepatan karyawan yang dipindahkan dari divisi satu ke divisi yang lain	Qty	Jumlah pelaksanaan proses mutasi karyawan
L211	Ketepatan perhitungan jumlah seminar mengenai perusahaan pada periode luar masa giling	Qty	Jumlah seminar perusahaan



Kode	Aktivitas	Satuan	Formulasi
L311	Ketepatan perhitungan jumlah training karyawan sesuai dengan bidang pada periode luar masa giling	Qty	Jumlah <i>training</i> karyawan yang terlaksana

